

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategie společnosti
Business Strategy

Student: Bc. Anežka Kolúchová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2016

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Anežka Kolúchová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Strategie společnosti
Business Strategy
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska strategie společnosti
 3. Charakteristika společnosti AWT ROSCO a.s.
 4. Praktická aplikace na společnost AWT ROSCO a.s.
 5. Návrhy strategie a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
JOHNOSON, G., K. SCHOLLES and R. WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: text & cases*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení-teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

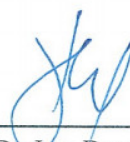
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 2, 3, 4, 5, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

Ostravě dne 22. dubna 2016



Bc. Anežka Kolúchová

Poděkování

Ráda bych upřímně poděkovala paní Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za věnovaný čas, poskytnuté rady a připomínky při zpracování této práce.

Dále děkuji panu Mgr. Liboru Florkovi, za poskytnuté informace a podklady.

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretická východiska strategie společnosti.....	6
2.1. Definice pojmů.....	6
2.1.1. Poslání, vize a cíle podniku	7
2.2. Principy strategického myšlení	8
2.3. Strategické řízení.....	10
2.3.1. Proces strategického řízení	11
2.4. Strategická analýza.....	13
2.4.1. Analýza okolí podniku	13
2.4.2. Analýza vnitřního prostředí podniku.....	21
2.4.3. Syntéza jako východisko pro formulaci strategie	25
2.5. Formulace a výběr optimální strategie	26
2.6. Implementace strategie	28
3. Charakteristika společnosti AWT ROSCO a. s.	29
3.1. Vlastnická struktura.....	29
3.2. Organizační struktura	30
3.3. Vozový park.....	30
4. Praktická aplikace na společnost AWT ROSCO a.s.	33
4.1. Poslání, vize a cíle společnosti AWT ROSCO a.s.	33
4.2. Analýza okolí	33
4.2.1. Makrookolí společnosti	33
4.2.2. Mikrookolí společnosti.....	46
4.3. Analýza vnitřního prostředí	53
4.3.1. Finanční analýza.....	53
4.4. SWOT analýza	59
5. Návrhy strategie a doporučení	63
5.1. Zhodnocení analýz makrookolí.....	63
5.2. Zhodnocení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil	64
5.3. Zhodnocení finanční analýzy	64
5.4. Návrhy vycházející ze SWOT analýzy.....	65
5.5. Formulace poslání, vize a cílů AWT ROSCO a.s.	66

5.6. Navrhované strategie a doporučení.....	67
6. Závěr.....	70
Seznam použité literatury	71
Seznam zkratek	77
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

V dnešní době jsme svědky rychle se měnících podmínek na trhu souvisejících s konkurenčním bojem, moderními technologiemi, kvalitním výzkumem a dalšími faktory. Aby byl podnik v této situaci úspěšný, musí na tyto změny umět reagovat. Jedním z klíčů je kvalitní strategie, která vychází z analýz vnitřního a vnějšího prostředí a opravdu se ohlíží na měnící se tržní podmínky. Neexistuje totiž jednotná strategie zaručující úspěch všem podnikům. Kvalitní management, lidské i finanční zdroje, spokojení zákazníci či správné výrobky nebo služby vedou k fungujícímu podnikání. Bez dobře zvolené strategie jsou tyto jednotlivé komponenty k ničemu. Je zapotřebí z nich vytvořit konkurenceschopný celek.

Téma diplomové práce bylo vybráno po konzultaci s obchodním ředitelem společnosti AWT ROSCO a.s., jež se zabývá nákladní železniční dopravou. Společnost si je vědoma upuštění od těžebního průmyslu v našem kraji, na kterém je závislá. Z tohoto důvodu potřebuje znát výsledky především externí analýzy, která je pro ni klíčová. Jedná se o příklad dobře fungující společnosti se silným zázemím, která se musí rychle přizpůsobit změnám, jinak zanikne. Nejedná se tedy o chybu uvnitř společnosti, ale o změnu vnějšího prostředí, kterou nemůže ovlivnit, ale pouze se jí přizpůsobit. Společnost má zpracovanou strategii pro další léta, bohužel však dochází k okolnostem, se kterými současná strategie nepočítá.

Tato práce je rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. V první z nich jsou představena teoretická východiska tématu zabývající se především jednotlivými analýzami vnitřního a vnějšího prostředí a syntézou jejich výsledků v podobě SWOT analýzy. V této kapitole je čerpáno z odborné literatury českých i zahraničních autorů.

Praktická část ve svém úvodu představuje společnost AWT ROSCO a.s. Dále v sobě zahrnuje aplikaci představených analýz na společnost AWT ROSCO a.s. se zaměřením na evropské až světové trhy. Je tedy provedena strategická analýza společnosti, na základě které jsou doporučeny varianty nové strategie. V této kapitole je čerpáno především z interní dokumentace společnosti, zpráv Evropské unie a z poznatků z oblasti logistiky.

Hlavním cílem práce je tedy doporučit společnosti varianty strategií pro její kvalitní budoucí fungování vzhledem k měnícím se podmínkám na trhu v našem regionu, a to na základě provedení strategické analýzy. Doporučení spočívají především v obměně vozového parku, vztahující se ke změnám převážených komodit na evropském trhu.

2. Teoretická východiska strategie společnosti

2.1. Definice pojmů

Definice pojmu strategie existuje celá řada. Strategie by měla udávat směr, kam se má podnik ubírat v budoucnu, měla by předvídat změny a reagovat na ně. Poměrně výstižné vymezení uvádí *Johnson, Scholes, Whittington (2008, str. 3)*: „Strategie je směr a rozsah působení organizace v dlouhodobém horizontu, který dosahuje výhody díky správně využitým zdrojům a schopnostem v měnícím se prostředí s cílem naplnění očekávání stakeholderů.“

Další z definic nabízí *Dedouchová (2001, str. 1)*: „Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“ Jedná se o tzv. přírůstkový přístup ke strategii, který vidí formulaci, implementaci, testování a adaptaci strategie.

Jiné vymezení strategie lze najít u Mintzberga, který ji definuje jako systém „5P“:

- Plan – strategie jako plán představuje postup činností směřujících do budoucnosti,
- Ploy (manévr) – jedná se o specifický směr, způsob myšlení, jak dosáhnout svého cíle, jak být lepší než konkurence,
- Pattern (vzor) – strategie jako model nebo vzor určuje hranice, za kterými lze činnosti podniku realizovat,
- Position (postavení) – jedná se o to, jak podnik vymezí sám sebe ve vztahu k prostředí, okolí,
- Perspective – jedná se o pohled dovnitř podniku, jaká je jeho kultura, přístup managementu ke tvorbě strategie.¹

Dobrá strategie nejen, že má předvídat budoucí vývoj, ale zároveň musí také budoucnost trochu vytvářet. To znamená dostat podnik do situace, aby byl o krok napřed před konkurencí, aby se pouze nepřizpůsoboval, ale aby i on sám také vytvářel onu poptávku. *Mallya (2007)* jako další kritéria úspěšné strategie uvádí například její flexibilitu, dynamičnost, proaktivitu, podporu vrcholového vedení, zapojení a stimulaci zaměstnanců apod.

¹ MANKELOW, James. Mintzberg's 5Ps of Strategy. [online] MINDTOOLS.COM [2015-08-18] Dostupné z <http://www.mindtools.com/pages/article/mintzberg-5ps.htm>

2.1.1. Poslání, vize a cíle podniku

S pojmem strategie úzce souvisí poslání, vize a podnikové cíle. Bez nich by byla tvorba strategie bezpředmětná. Právě z poslání, vize a cílů strategická analýza vychází. Vedení podniku si musí odpovědět na otázky, co dělá, kam směřuje či o které prvky v podniku se může na své cestě opřít.

Poslání podniku

Často je označováno také jako mise podniku a odpovídá na otázku: „Co děláme.“ Vyjadřuje hlavní smysl existence podniku. *Charvát (2006)* říká, že správné poslání by se mělo vymezovat vůči svým vlastníkům, zaměstnancům i veřejnosti a mělo by mít tři vlastnosti:

- soustředění na omezený počet cílů,
- zdůrazňovat politiku a hodnoty, které chce firma ctít,
- vymezovat pole působnosti.

Vize

Vize má dlouhodobější charakter a vyjadřuje směřování podniku do budoucna. Správně formulovaná vize dává odpověď na otázku: „Čeho chceme dosáhnout.“ Jedná se o představu podniku v budoucnu. *Tyll (2006)* uvádí, že správná vize by neměla mít více než 20 slov a měla by splňovat následující parametry:

- představitelná – vize musí jasně ukazovat budoucí vývoj společnosti,
- žádoucí – realizace vize by měla naplňovat očekávání stakeholderů,
- dosažitelná – je nutné, aby byla vize reálná a odpovídala možnostem podniku,
- specifická – musí definovat obraz konkrétní společnosti, nejedná se o obecná sdělení,
- flexibilní – je nutné vizi sestavit tak, aby bylo možné ji přizpůsobit měnícím se podmínkám na trhu,
- sdělitelná – mělo by být možné vizi vysvětlit během 15 - ti minut.

Cíle podniku

Cíle vyjadřují, čeho chce podnik dosáhnout v určitém časovém období. Na nejvyšší úrovni se jedná o strategické cíle, k jejich naplnění slouží cíle na nižších úrovních. Dílčí cíle podniku mohou být někdy v rozporu s cílem základním, v konečném důsledku však působí kladně na jeho plnění. *Sedláčková, Buchta (2006)* uvádějí, že hlavním cílem bývá nejčastěji tvorba hodnoty. Ta je měřena pomocí dosaženého zisku, rentability, ukazatelů ekonomické či

tržní přidané hodnota (EVA, MVA)². Je doporučeno nejprve sestavovat obecné cíle, poté cíle specifické pro nižší úroveň a naposledy stanovit priority významnosti cílů.

Lze říci, že správně definované cíle se stávají konkrétními úkoly pro podnik. Pro jejich jasné vymezení by proto měla být dodržena kritéria SMART³:

- Specific – jasně vymezený konkrétní cíl,
- Measurable – měřitelný v čase,
- Acceptable – akceptovatelný pro ty, kdo jej budou plnit,
- Realistic – reálný,
- Timed – určený časově.

Při tvorbě cílů je nutné mít nadále na mysli vliv prostředí, ve kterém podnik existuje. *Keřkovský, Vykypěl (2006)* tvrdí, že svou roli hrají rovněž očekávání stakeholderů, dostupné prostředky a minulý vývoj podniku, interní vztahy ve firmě, ale také schopnosti manažerů, neboť rozdílné cíle lze očekávat u manažera vyhledávajícího riziko, nebo u toho s pasivním přístupem.

2.2. Principy strategického myšlení

Podmínkou strategického řízení úspěchu podniku je správné pochopení principů strategického myšlení a jejich aplikace do podnikové praxe. Je nutné respektovat a porozumět aktuální situaci a jevům ve světě. Na následující principy je potřeba zároveň nahlížet jako na celek, nelze se řídit pouze několika z nich.

Dedouchová (2001) vymezuje následujících osm nejdůležitějších principů strategického myšlení.

Princip variantnosti

Jedná se o jeden z nejdůležitějších principů, neboť jedním z rysů podnikání obecně je nejistota. Nelze si myslet, že budoucnost se bude odehrávat tak, jak je naplánované. Proto je nutné při strategickém řízení a tvorbě strategie počítat s několika možnými scénáři. Je zapotřebí testovat strategická rozhodnutí na změně situace.

² DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. 256s. ISBN: 80-7179-603-4

³ MALLAY, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN:978-80-247-1911-5

Princip permanentnosti

Je potřeba si uvědomit, že strategické řízení je proces, nikdy tedy nekončí. Neustále dochází ke změnám prostředí, následným úpravám strategií a kontrolám funkčnosti. Jedná se o permanentní proces.

Princip celosvětového systémového myšlení

Jedná se o přístup, kdy je na jevy pohlíženo systémově, tedy v jejich vnitřních i vnějších souvislostech a hodnocení těchto jevů je bráno ze všech možných aspektů. Lze zde zmínit respektování systémového myšlení na všech úrovních managementu v horizontální i vertikální poloze, nebo sladění jednotlivých činností podniku, aby bylo dosaženo nejlepších výsledků.

Princip interdisciplinarity

Značí, že při tvorbě strategie by mělo být využito poznatků a metod z různých oborů. Použití přístupů a metod v jiném oboru než je běžné, může přinést nové a kvalitní náměty. Hlavním důvodem je vyhnout se jednostrannému hodnocení a názorům při tvorbě strategie.

Princip tvůrčího myšlení

Ve strategii není místo pro opakování starého, rutinu nebo napodobování toho, co mají už jiní. Dnes přežijí pouze podniky, které přichází s něčím novým. Nabízejí nové myšlenky, nové technologie nebo nové přístupy.

Princip myšlení v čase

Čas hraje ve strategickém řízení velmi důležitou roli. Jednak je problémem pohled do budoucnosti, ale zároveň je nutné uspořít čas a uvědomit si možné změny vztahů v průběhu času. Významnou roli rovněž představuje životní cyklus, tedy zda se podnik (výrobek) nachází ve fázi inovace, vstupu na trh, růstu, na vrcholu či ve fázi poklesu. Důležitost času shrnul ve svém citátu L. Iacocca, který říká, že „*schopnost soustředit se a umění využít času je to hlavní, co potřebujete, abyste měli úspěch v podnikání.*“⁴

Princip koncentrace zdrojů

Je nutné počítat s tím, že každé rozhodnutí něco stojí, a to ať se jedná o zdroje finanční, hmotné nebo lidské. Proto je zapotřebí se zaměřit na malé množství efektivních strategických cílů, které povedou k úspěchu a vložit do nich disponibilní zdroje.

⁴ LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006, 154s. ISBN: 80-7329-131-2

Princip vědomí práce s rizikem

Vzhledem k tomu, že strategie se vztahuje do budoucnosti, nelze přesně předvídat její vývoj, vstup do hry i možné riziko. Nikdy není zaručen stoprocentní úspěch. Je možné jeho poměr ale zvýšit, a to přípravou více variant strategií či rozdělením zdrojů na různé projekty dle míry rizika.

Hlavní přínosy využívání strategického myšlení definoval S. L. Quek:

- delší životní cyklus výrobků,
- rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků a rychlé dosažení zisků,
- vyšší efektivnost a produktivita,
- méně rizikového řízení,
- lepší zpětná vazba a poučení,
- zlepšení týmové práce a týmové atmosféry.⁵

2.3. Strategické řízení

V dnešní rychlé době závisí úspěch podnikání především na správném předvídání a reakci na měnící se podmínky na trhu, a to ať se jedná o konkurenci, změny požadavků zákazníků, tak i o makroekonomické podmínky, tzn. vývoj daní, legislativy, fiskální politika apod. Trendy nejen v oblasti podnikání se tak stávají pro podniky jak hrozbami, tak i příležitostmi.⁶

Úkolem strategického řízení je správně předpovědět budoucí hrozby a příležitosti a na základě nich určit dlouhodobé cíle, tedy směr, kterým se bude podnik v budoucích letech pohybovat. Získat tedy strategickou konkurenční výhodu a pružně reagovat na změny prostředí. „Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku“ (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 1).

I když se zdá, že je na strategické řízení pohlíženo pouze pozitivně, objevují se i názory opačného charakteru. Lednický (2006) uvádí následující argumenty:

- podmínky na trhu se mění tak rychle, že pro řídicí pracovníky je téměř nemožné něco plánovat, natož dlouhodobě,

⁵ KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN: 80-7226-657-8

⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-453-8

- strategické cíle musí být často formulovány příliš vágně a obecně,
- existují i jiné možnosti úspěchu než strategické řízení, kdy příkladem jsou úspěšné podniky i bez strategického řízení.

Je nutné rozlišovat mezi strategickým, operativním a taktickým řízením. Pro všechny tři úrovně řízení jsou typické manažerské činnosti jako plánování, organizování, vedení a kontrola. Nejvýše postavená je strategická úroveň řízení, která určuje cíle taktické úrovně a ta je přenáší na úroveň operativní. Zároveň lze říci, že strategická řešení problémů se pohybují v jednotkách roků, zatímco u taktických řešení se hovoří o dnech a na operativní úrovni je řeč o hodinách a kratších časových jednotkách. Další rozdíly mezi těmito úrovněmi řízení jsou znázorněny v následující tabulce 2.1.

Tab. 2.1. Rozdíly mezi operativním a strategickým řízením

	Operativní řízení	Strategické řízení
1.	Zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní.	Zabývá se určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
2.	Cíle jsou ovlivňovány zkušeností s minulým vývojem.	Nové cíle a strategie mohou být diskusní, sporné; zkušenosti uvnitř podniku nebo i v jiných podnicích mohou být minimální.
3.	Cíle jsou zadávány formou subcílů jednotlivým funkčním jednotkám.	Cíle mají celopodnikovou významnost.
4.	Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí.	Řídící pracovníci potřebují celopodnikový pohled orientovaný na okolí.
5.	Řídící práce je hodnocena rychle, okamžitě (vzhledem k dosažení cílů).	Dosažení cílů je možné hodnotit až po několika letech.
6.	Pravidla hry jsou dobře známá. Zkušené individuality se cítí kompetentní a bezpečné.	Minulá zkušenost pro novou hru je minimální. Řídící pracovníci musí vynakládat neustále nové úsilí.

Zdroj: Lednický, 2006, str. 9

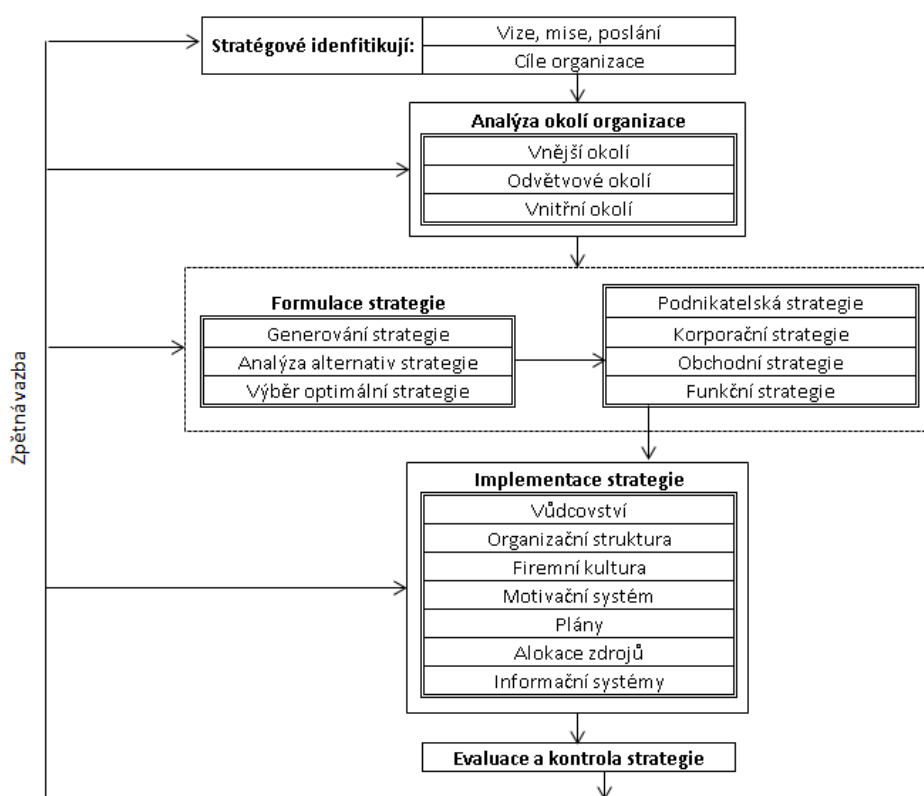
2.3.1. Proces strategického řízení

Výše bylo napsáno, že strategické řízení je proces. Navíc lze doplnit, že se jedná o nekonečný proces, který se stále opakuje. Podnik musí neustále pozorovat okolí a změny v něm a reagovat na ně. Většina autorů vymezuje základní fáze procesu jako strategická analýza, formulace, implementace a kontrola strategie.

Mallya (2007) dělí tento proces do pěti opakujících se fází, které jsou dále zobrazeny na obrázku 2.1.

- Identifikace současných podnikových misí a cílů – definovat současný stav a přesně vymezit, čeho chce podnik dosáhnout;
- strategická analýza – analýza okolí i vnitřního prostředí podniku, kdy se hodnotí vnější faktory vlivu na podnik, konkurence a dodavatelé i odběratelé a v poslední řadě se hodnotí aktivity samotného podniku;
- formulace strategie – na základě výsledků strategické analýzy se zhodnotí stávající cíle a mise a určí se nové, efektivnější, cíle;
- implementace strategie – zabývá se sladěním organizační struktury, systémů a procesů se zvolenou strategií;
- kontrola strategie – monitoring a kontrola implementace strategie, případně tvorba nápravných kroků.

Obr. 2.1. Proces strategického řízení



Zdroj: Mallya, 2007, str. 28 (upraveno)

2.4. Strategická analýza

Analýzu lze chápat jako rozložení celku na jednotlivé části s cílem tyto části zkoumat. Smyslem strategické analýzy je najít, charakterizovat a ohodnotit jednotlivé vlivy, jež mohou působit na konečnou tvorbu strategie podniku. Právě ze strategické analýzy lze vyvozovat závěry, ohodnotit současnou strategii nebo případně vytvořit dle těchto poznatků novou strategii, která bude odpovídat zjištěným hrozbám a novým příležitostem. Bez strategické analýzy by nemohla vzniknout kvalitní strategie. Grant (2013) výstižně uvádí, že bez strategické analýzy by byla důležitá rozhodnutí pouhými zbožnými přáními.

Strategická analýza se skládá z analýzy okolí a z analýzy vnitřního prostředí podniku. Analýzu okolí lze rozdělit na zkoumání makrookolí a mikrookolí podniku. Zkoumání vnitřního prostředí podniku v sobě zahrnuje analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku.

2.4.1. Analýza okolí podniku

Okolí podniku je členěno různě dle jednotlivých autorů. Tyll (2014, str. 11) charakterizuje okolí podniku „jako vše, co je vně podniku a zároveň v nějakém vztahu s ním“. Tento autor rozčleňuje okolí podniku na makro a mikrookolí, což je zobrazeno na obrázku 2.2. Okolí podniku poskytuje jak příležitosti, tak hrozby. Bez toho, aby podnik poznal prostředí, ve kterém existuje, nemůže být úspěšný (Meier, 2007, str. 56).

Obr. 2.2. Makro a mikrookolí



Zdroj: Tyll, 2014, str. 11 (upraveno)

Analýza makrookolí

Makrookolí působí na podnik vlivy, které není možné ovlivnit či změnit. Jedinou možností je se pouze vlivům makrookolí přizpůsobit. Podnik sám o sobě nemůže dalece ovlivnit například demografickou situaci nebo změnu legislativy v zemi.⁷ Dále lze do vlivů makrookolí zařadit sociální a politickou situaci v zemi nebo její ekonomický a technologický vývoj. Je nutné podotknout, že symbolem dnešního světa je globalizace, celková propojenost. Tu je zapotřebí brát v úvahu i při analýze makrookolí, neboť situace v jiných částech světa může mít podstatný vliv na vývoj podniku.

K analýze makrookolí je používáno především dvou metod: PEST analýza a metoda „4C“.

a) PEST analýza

Johnson, Scholes, Whittington (2008, str. 55) označují PEST analýzu jako *strategický audit vlivů makrookolí*. Tato analýza je velmi efektivní pro poznání vlivů makroprostředí. Název je složen ze základních oblastí okolí podniku:

- P – politická oblast,
- E – ekonomická oblast,
- S – sociální oblast,
- T – technologická oblast.

Někomu by se mohlo zdát, že je rozdělení vlivů prostředí pouze do čtyř skupin omezující, proto byla PEST analýza již rozšířena o další důležité oblasti, kdy vždy jejich začínající písmeno je obsaženo v názvu analýzy. Jedná se například o SLEPT, PESTLE, PESTLIED, STEEPLE. Rozšiřuje se o oblast legislativní, ekologickou, etickou, mezinárodní (international) a demografickou. Vždy je ovšem nutné zkoumat faktory, které podnik reálně ovlivní, jsou pro něj nejdůležitější a ty nejsou naprosto stejné pro všechny subjekty.

Politické faktory mohou znamenat pro podnik jak hrozby, tak i příležitosti. Důležitou roli zde hraje vláda, její stabilita a hospodářská politika. Nestabilita vlády a časté změny v ní znamenají pro podnik ohrožení. Na druhou stranu podniky zajímá, jak vláda demonstruje svou zahraniční politiku, zda podporuje export či jak nahlíží na malé a střední podnikání. Od března 2013 plyne první funkční období Miloše Zemana jako prezidenta České republiky. V předčasných parlamentních volbách v roce 2013 zvítězila levicová Česká strana sociálně

⁷ Ovlivnění legislativy je možné prostřednictvím lobbingu, nelze však ovlivnit všechno a vyžaduje to značné náklady.

demokratická. Tato vítězná strana vytvořila trojkoalici s hnutím ANO 2011 a Křesťanskou demokratickou unií - Českou stranou lidovou.

Ekonomické faktory jsou pro podnik velmi důležité, neboť jej vývoj makroekonomických veličin významně ovlivňuje. Patří mezi ně vývoj míry inflace, míra nezaměstnanosti, ekonomický růst nebo vývoj hrubého domácího produktu (HDP). Důležitá je rovněž politika centrální banky, úroveň úrokové míry, devizový kurz a další. Česká národní banka (ČNB) svou politikou výrazně ovlivňuje měnový kurz s cílem zamezit záporné inflaci. Tato politika významně působí na firmy obchodující se zahraničím. I po dvou letech devizových intervencí ČNB stále zasahuje s cílem udržet kurz na úrovni 27,50 CZK/EUR. S měnovým kurzem souvisí i přijetí evropské měny, k čemuž se Česká republika zavázala při vstupu do Evropské unie a je zapotřebí splnit konvergenční kritéria. Dle vyjádření Ministerstva financí (MF) a České národní banky plní ČR kritérium cenové stability, kritérium stavu veřejných financí i kritérium konvergence úrokových sazeb. Poslední kritérium stability měnového kurzu není oficiálně plněno, neboť je nutná minimálně dvouletá účast v kurzovém mechanismu ERM II bez devalvace centrální parity. V současné době se dle MF však kurz české koruny vůči euru pohybuje v povoleném flukтуаčním pásmu $\pm 15\%$ od centrální parity. Vývoj některých makroekonomických veličin je velmi neočekávaný a k jejich změnám dochází ve velmi krátkých intervalech, proto je nutné je monitorovat. O měření míry inflace se stará především Český statistický úřad (ČSÚ). Míra inflace je zveřejňována pomocí indexu spotřebitelských cen. V České republice dochází k cílování inflace a inflační cíl je stanoven ČNB na 2 %, míra inflace by se měla pohybovat v inflačním pásmu 1-3 %.

Sociální oblast pokrývá rovněž i demografické faktory. Obecně podnik zajímá demografické složení obyvatel, významnou roli hraje také stárnutí obyvatelstva. Další důležitou složkou je úroveň vzdělanosti v zemi, jak se k dosažení vzdělání lidé staví. Třetím prvkem mohou být prosazované hodnoty, a to ve vztahu work-life balance.⁸ S tímto souvisí také životní styl obyvatel nebo jejich ochota za práci dojíždět. Česká republika i okolní země se potýkají se stárnutím obyvatel. Tato situace je patrná i z průměrného věku, kdy v roce 2010 podle Českého statistického úřadu dosahoval 40,7 roků, ale za pět let, tzn. v roce 2014, již jeho výše dosáhla na 41,8 roků.⁹ Zvyšující se průměrný věk s sebou nese horší snášení změn, neochotu přijímat

⁸ Jedná se o správné vyvážení pracovního života s volným časem člověka. U nastupující generace je kladen důraz na dostatek volného času.

⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Veřejné databáze* [online]. ČSÚ, 2010-2015. Dostupné z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&str=&evo=&pvo=DEM01&verze=-1&nahled=N&sp=A&nuid=&zs=&skupId=606&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&pvoKc=&katalog=30845&pvoch=&uIdent=&zo=N&vyhltext=&z=T

nebo zkoušet nové produkty. Stárnutí obyvatelstva je způsobeno nižší plodností a porodností, dále pak tím, že se lidé dožívají vyššího věku díky kvalitnější zdravotní péči či lepšímu životnímu stylu.¹⁰ I když se zlepšila zdravotní péče, lidé se mnohdy nesnaží zdravě žít. Dle studie Psychiatrické kliniky 1. Lékařské fakulty Univerzity Karlovy a Všeobecné fakultní nemocnice z roku 2015 pouze 17 % dotazovaných osob pravidelně dodržuje pravidla zdravého životního stylu.¹¹ Mezinárodní zpráva o zdraví a životním stylu dětí a školáků publikována Ministerstvem zdravotnictví naopak poukazuje, že české děti v mezinárodním srovnání v této oblasti nedosahují lichotivých výsledků. Mnoho dětí nesportuje, má problémy s obezitou a kouřením. Obyvatelé České republiky na tom nejsou dle studií o životním stylu příliš dobře.

Technologické faktory nabírají v dnešní rychlé době a při globalizaci stále více na významu. Velmi trefné pravidlo doporučuje *Kiernan (1998, str. 42)*, které zní: „*Inovuj, nebo nepřežiješ!*“ Pro podnik je nutností sledovat, jaké změny nastávají v oblasti technické a v nových technologiích. Měl by se snažit dobře odhadnout směr, kterým se tato oblast bude ubírat, aby na ni dokázal pružně reagovat, nebo dokonce, aby přišel s novinkou sám. V návaznosti na to by měl podnik sledovat, jak vláda podporuje výzkum. Právě to se pro něj může stát příležitostí.

Legislativní oblast sleduje jednotlivé právní předpisy. Z hlediska zákonů se jedná o zákony o jednotlivých daních, občanský zákoník, zákoník práce, ochrana spotřebitele atd. Přitom nejsou důležitá pouze znění zákonů ale i způsoby kontrol jejich dodržování či možné sankce a následky při jejich nedodržování. Kromě legislativy České republiky je zároveň nutné sledovat změny na poli nařízení Evropské unie (EU) či jiných států důležitých pro podnik.

Ekologické faktory jsou velmi individuální pro každý podnik. Pro průmyslové podniky může mít ekologie zásadní vliv, kdy se jedná například o vypouštění emisí do ovzduší nebo nakládání s nebezpečným odpadem. Jiné podniky se jimi zabývají téměř okrajově. Pro některé podniky mohou být přísná legislativní nařízení v oblasti ekologie příležitostí pro podnikání v oblasti filtrů, čističek nebo alternativních zdrojů energie. Kromě ekologie je pro některé podniky důležité zabývat se klimatickými podmínkami. V posledních letech dochází ke

¹⁰ DEMOGRAFIE.INFO. *O demografii: Vývoj* [online]. [cit. 2016-01-18]. ISSN: 1801-2914. Dostupné z http://www.demografie.info/?cz_starnuti=

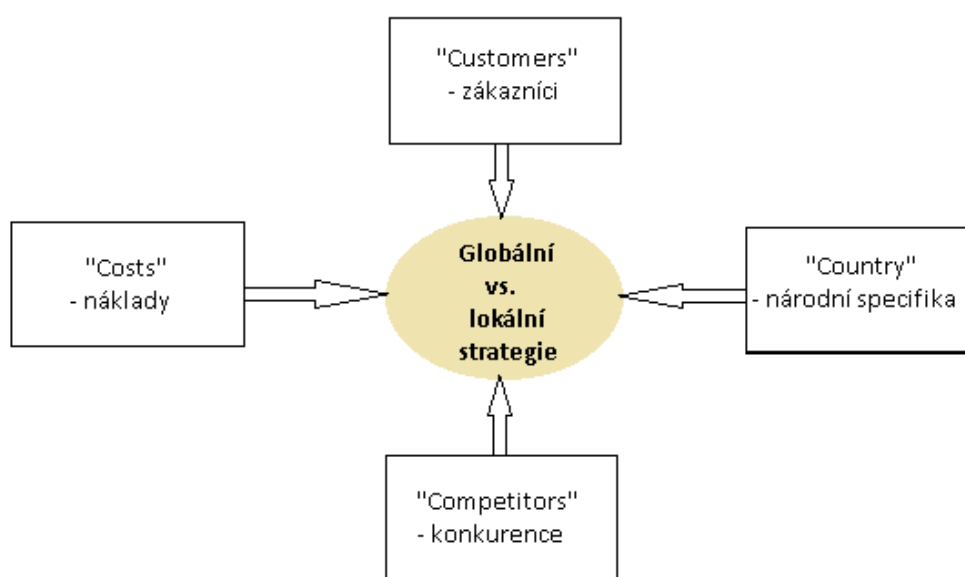
¹¹ RABOCH, Jiří a Radek PTÁČEK. *Stres, deprese a životní styl* [online]. Ceskenoviny.eu [cit. 2016-01-18]. Dostupné z <http://www.ceskenovinky.eu/2015/05/01/stres-deprese-a-zivotni-styl-v-ceske-republice-podrobnejsi-informace-o-studii/>

globálnímu oteplování, což má vliv na teplejší léta i zimy. To může být příležitostí pro vyšší výrobnost klimatizací, ale za to hrozbou pro výrobce lyžařského náčiní.¹²

b) Metoda „4C“

Při zkoumání makrookolí podniku je nutné vzít v úvahu také vlivy globalizace, protože počítání s ní je dnes samozřejmostí. Nejen pro podniky, které se rozhodly expandovat za hranice své domácí země, je zde analýza vlivů globalizace, protože i podniky působící pouze „doma“ jsou ovlivněny globalizací. Po provedení této analýzy se podnik rozhodne, zda zvolí globální strategii (budoucí region a trhy jsou homogenní), nebo multiregionální (regiony jsou rozdílné a specifické). Název analýzy značí anglické pojmenování 4 základních skupin faktorů této metody, jak je zobrazeno na obrázku 2.3.

Obr. 2.3. Model „4C“



Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006, str. 25 (upraveno)

Jednotlivé oblasti blíže specifikuje *Sedláčková, Buchta (2006)*.

U faktoru **zákazníci** se zkoumají především požadavky zákazníků a jednotný marketing. Požadavky zákazníků se mohou lišit a je nutné si odpovědět, zda je možné tyto rozdílné

¹² KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení – Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-453-8, str. 45

požadavky uspokojit homogenním výrobkem. V případě, že ano, je možné použít stejnou marketingovou strategii na všechny tyto trhy?

Náklady se zde rozumí náklady na vývoj a dopravu a výnosy z rozsahu. Pro podniky znamenají náklady na vývoj velmi vysokou položku a nutno říct, že podniky musí vyvíjet, aby byly konkurenceschopné. Z tohoto důvodu mnohdy podniky v oblasti technologického vývoje spolupracují, aby snížily tuto nákladovou položku. Lze předpokládat, že náklady na dopravu se budou stále snižovat z důvodu účinnější dopravní infrastruktury. Aby měly podniky vyšší zisky, spolupracují s konkurenčními podniky ve výrobě, aby tyto náklady pro ně nebyly tak vysoké. V případě velkoobjemové výroby a nasycenosti domácího trhu, musí podnik uvažovat o expanzi do zahraničí, aby zvýšil své výnosy z rozsahu.

Národní specifika hrají v globalizaci významnou roli. Sleduje se zde obchodní politika, technické standardy a kulturní a institucionální normy. Obchodní politika spočívá v definování celních bariér, množstevních kvót nebo v upřednostňování domácích podniků. Jedná se přitom zejména o podniky stojící mimo země obchodních seskupení jako Evropská unie, Severoamerická dohoda o volném obchodu (NAFTA) apod. Technické standardy pro výrobky vydává každá země a snaží se tím ochránit spotřebitele. Normy se mohou v jednotlivých zemích lišit, což může způsobit problém při vstupu na daný trh. V poslední řadě jsou významné kulturní a institucionální normy, jež jsou často nepsané a jsou dány spíše tradicemi. Může se jednat o jiné obchodní praktiky nebo rozdílné použití reklamy apod.

Poslední oblastí je **konkurence**, kde jsou sledovanými faktory globální konkurence a provázanost činností. Velké podniky operují na globální úrovni, což bere možnosti menším firmám. Provázanost činností je velmi důležitá z hlediska převedení výroby do zemí s levnější pracovní silou, což vytváří velký tlak na konkurenty.

Po vyhodnocení těchto jednotlivých faktorů lze u globální expanze dojít ke třem možným variantám:

- globální trh lze považovat za homogenní - většina konkurentů je globálních, neexistují významné překážky pro globalizaci, pro dosažení lepších výsledků je nutné rozvinout činnosti podnik na globální úrovni;
- regionální podmínky jsou heterogenní – existují určité překážky pro globalizaci, ekonomické podmínky vyvolávají tlak na velkoobjemovou výrobu, je potřeba se přizpůsobit každému regionu samostatně;
- globální expanze není potřebná ani efektivní – existují velké rozdíly mezi jednotlivými regiony, vysoké náklady a rozdíly v normách kladou překážky pro

rozvinutí svého podnikání za hranice stávajícího regionu, ekonomické činnosti se odehrávají na lokální úrovni.

Další rozdíly mezi multiregionální a globální strategií, na které je potřeba se ohlížet, znázorňuje tabulka 2.2.

Tab. 2.2. Porovnání multiregionální a globální strategie

	Multiregionální	Globální
Výrobní náklady	Vysoké – různé produkty, náklady na vývoj se hůře rozpouštějí	Nízké – výnosy z rozsahu, výrobu lze umístit do nákladově příznivého regionu
Administrativní náklady	Nízké – v každém regionu je podnik řízen samostatně	Vysoké – koordinace a organizace činností v jednotlivých regionech
Strategická koordinace	Nízká	Vysoká
Spotřebitelská vnímavost	Vysoká – reaguje na různé preference zákazníků	Nízká – předpokládá homogenní potřeby

Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006, str. 25

Analýza mikrookolí

Ze samotného názvu vyplývá, že mikrookolí je menší a blíže dostupné podniku samotnému než makrookolí. Také proto je lépe ovlivnitelné, neboť se jedná o odvětví, ve kterém podnik existuje. Může tudíž ovlivnit subjekty, s nimiž spolupracuje, jako jsou dodavatelé, odběratelé či konkurenti. Zároveň však tyto subjekty mohou ovlivnit podnik. *Dedouchová (2001, str. 17) uvádí následující: „Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Sestává z podniků, které si zpravidla vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty, jakými jsou dodavatelé, zákazníci apod.“*

Tyll (2014) rozděluje analýzu odvětví do dvou kroků. Nejprve je nutné určit typ odvětví dle závislosti na vývoji ekonomiky, tzn. acyklické, neutrální nebo anticyklické.¹³ Druhým krokem je definování a pochopení jednotlivých částí odvětví i s jejich riziky. Nejčastěji je k tomuto účelu prováděna Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

¹³ Vývoj acyklického odvětví je stejný jako vývoj ekonomiky (automobilový průmysl). Neutrální odvětví nezávisí na fázích hospodářského cyklu (statky základní potřeba jako potraviny). Anticyklické odvětví se vyvíjí opačně než hospodářský cyklus (odvětví zábavního průmyslu).

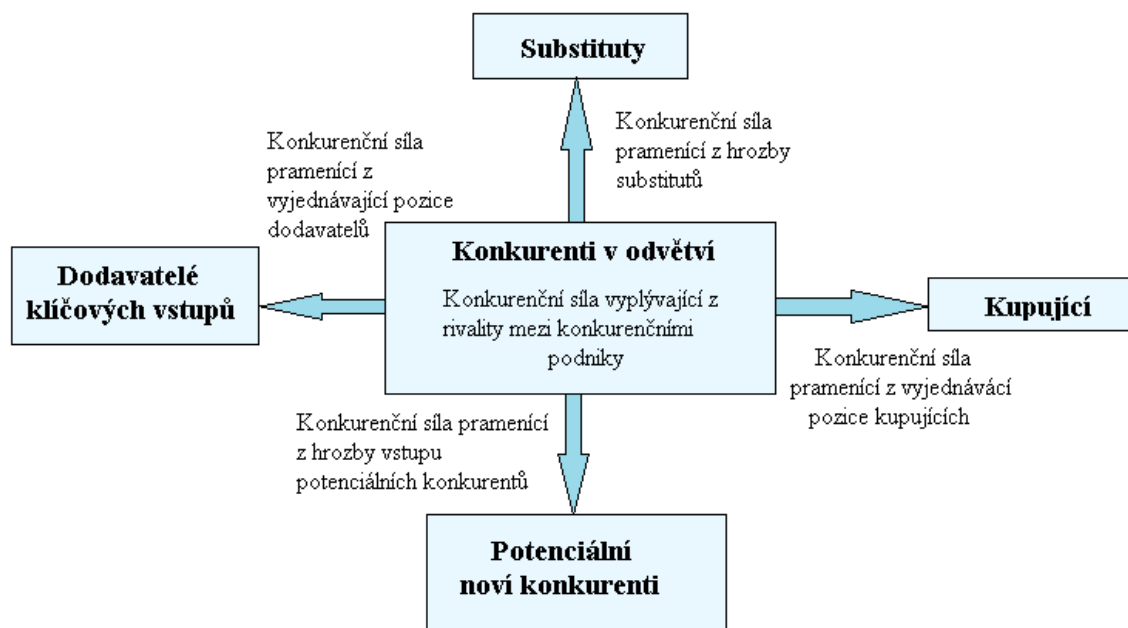
a) Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tato analýza slouží také k poznání okolí podniku, jedná se ovšem o blízké okolí. Michael Eugene Porter chtěl původně vytvořit analýzu, která bude protipólem SWOT analýzy, protože ji považoval za nedostatečnou. Autor zkoumal, které faktory přímo ovlivňují podnikání firem v daném odvětví, a v roce 1979 došel k závěru¹⁴, že se jedná o následujících pět konkurenčních sil, které jsou zobrazeny na obrázku 2.4.

- Stávající konkurence – konkurenční boj je tím větší, čím více je konkurentů v odvětví. Důležitou roli hrají fixní náklady, jež nutí podniky ke slevám a různým podporám prodeje, aby byly výrobní kapacity plně využity. Dalším faktorem je například míra růstu trhu, neboť pokud trh roste rychleji, konkurenti mezi sebou nemusí svádět takový boj, jako na trzích, kde se „rvou“ o každý malý podíl atd.
- Hrozba vstupu nových konkurentů – jak píše Tyll (2014, str. 24): *„Hrozba vstupu nových konkurentů je přímo úměrná atraktivitě odvětví. Ta závisí na vysokých maržích, nízké úrovni konkurence, nedostatečně uspokojené poptávce a relativně nízkých bariérách pro vstup do odvětví.“*
- Vyjednávací síla dodavatelů – jedná se o faktor, který může zapříčinit nižší výnosy podniku. Především je nutné se zaměřit na dodavatele, kterých je málo a mají téměř monopolní sílu nebo dodávají vzácný zdroj. Dalším problémem mohou být vysoké náklady při změně dodavatele.
- Vyjednávací síla kupujících – kupující mohou podnikům způsobit značnou ztrátu zisků v případě, že existuje malý počet zákazníků nakupujících velké objemy. Nadále činí problém, jestliže pro zákazníky není příliš nákladné učinit změnu svého dodavatele a také v případě vysoké informovanosti kupujících apod.
- Hrozba substitutů – substituty jsou produkty, jež mohou rovnocenně uspokojit potřebu jako daný výrobek nebo služba. Při jejich zkoumání je však nutné zaměřit se nejen na své odvětví a konkurenci, ale často se podívat také i do jiných odvětví, které s daným výrobkem na první pohled nesouvisí. Hrozba substitutů je tím větší, čím je výrobek (služba) méně originální. Stejně jako u ostatních faktorů hrají roli náklady na přechod k substitutům a jejich relativní výše ceny.

¹⁴ ZIKMUND, Martin. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. [online]BUSINESSVIZE.CZ [2015-10-02] Dostupné z <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Obr. 2.4. Pět dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví



Zdroj: Porter, 199-, str. 24 (upraveno)

Grant (2013) dodává k modelu pěti sil jednu poznámku. Vychází z ekonomické teorie, která identifikuje dva druhy vztahů mezi výrobky: substituty a komplementy. Zatímco existence substitutů snižuje hodnotu výrobku, komplementy ji zvyšují. Komplementy by tedy mohly být šestou silou v modelu, neboť jsou velmi důležité. Auto bez benzínu je totiž zbytečné.

2.4.2. Analýza vnitřního prostředí podniku

Po provedení externí analýzy přichází na řadu analýza interní. Ta zkoumá vnitřní okolí podniku, tedy podnik sám. Jejím úkolem je definovat zdroje a schopnosti podniku, které budou schopny úspěšně reagovat na vlivy vnějšího prostředí podniku. Je důležité najít silné a slabé stránky. Silná stránka může být následně příležitostí, jak být úspěšnější než konkurence. Může se jednat o jedinečný výrobní faktor, kvalitní zaměstnance, správnou strategii prodeje, dobré investice a financování podniku apod. Slabou stránku je nutné objevit a definovat ji, aby již nebyla slabinou podniku, ale podnik ji eliminoval nebo z ní dokonce udělal svou výhodu. Důležité je nezaostávat díky svým slabým stránkám za konkurencí.

Interní analýza spočívá ve zhodnocení vnitřních zdrojů a schopností podniku a jejich využití. Snaží se zhodnotit momentální situaci a podívat se rovněž do budoucna. Interní analýza v sobě zahrnuje několik metod, jejichž výsledky přispějí k úspěšné strategii.

Finanční analýza

Finanční analýza je velmi důležitou součástí analýzy podniku, konkrétně analýzy zdrojů. Díky ní může podnik vyhodnocovat jeho úspěšnost, stabilitu a rozhodovat o jeho fungování. *Růčková (2011, str. 9) říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.* Úkolem této analýzy je rovněž zjistit slabiny ve financích podniku, které by mohly způsobit problémy, ale hlavně určit, jak podnik využívá své finanční zdroje.

Finanční analýza je užitečná nejen uvnitř, ale i vně podniku. Jejími uživateli jsou management a vlastníci (sledování likvidity, ziskovosti, rentability apod.), banky (je pro ně důležité schopnost splácet úvěry či likvidita), věřitelé (sledují především solventnost a likviditu), dodavatelé (zajímá je stabilita a schopnost dostát svým závazkům), zaměstnanci (sledují celkovou finanční stabilitu podniku) a další subjekty, jež přijdou s podnikem do kontaktu. Konečného uživatele je nutné znát, než se přistoupí k analýze samotné, neboť na něm závisí zvolené metody (*Lednický, 2006*).

Finanční analýza vychází především z účetních výkazů. Prvním z nich je **rozvaha**, která zachycuje stav majetku podniku a zdrojů jeho krytí, tzn., že zde dochází ke zkoumání majetkové a finanční struktury podniku. Poté je hodnocena i finanční situace podniku, kde se zjišťuje, jakého podnik dosáhl zisku, jak s ním naložil a zda je schopen splácet své závazky. (*Růčková, 2011*). Druhým účetním výkazem je **výkaz zisku a ztrát**, kde se sleduje jeho struktura, tedy pohyb nákladů a výnosů a jaký vliv má jejich změna na výsledek hospodaření (rozdíl mezi výnosy a náklady). Výsledek hospodaření se člení do třech oblastí, a to provozní, finanční a mimořádný. První dva účetní výkazy se zpracovávají pravidelně jednou ročně, v případě potřeby častěji. Třetím výkazem je výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků neboli **výkaz cash flow**. *Cash flow (peněžní toky) se rozumí pohyb peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů, tedy jejich přírůstky (příjmy) a úbytky (výdaje), (Růčková, 2011, str. 34).* Tento výkaz sleduje, kolik peněžních prostředků podnik vytvořil a k čemu je využil. Člení se na oblast provozní, investiční a finanční činnosti. Kromě těchto výkazů by se mělo při finanční analýze vycházet rovněž z dalších vnitropodnikových statistik a z údajů z vnějšího prostředí.

Provádí se horizontální a vertikální analýza těchto výkazů. Vertikální analýzou se zjišťuje, jak se jednotlivé části podílejí na celku (např. jak se cizí kapitál podílí na celkovém kapitálu apod.). Horizontální analýza zkoumá, jak se změnily jednotlivé položky výkazů v čase. Pro hodnocení finanční situace podniku se užívá analýza poměrovými ukazateli, kterých je

velký počet, ale pro zvolení strategie není nutné aplikovat všechny. Jednotlivé vzorce jsou součástí přílohy 1.

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele definují schopnost podnik dostát svým závazkům. Hodnota ukazatele běžné likvidity se doporučuje udržovat ve výši 2-3. Jeho vysoká úroveň značí neefektivní využití oběžných prostředků. Samozřejmě nejde hodnotu tohoto i dalších ukazatelů jednotně určit pro všechny podniky, neboť závisí na odvětví, ve kterém se podnik pohybuje (*Keřkovský, Vykypěl, 2006*).

Druhým ukazatelem je tzv. likvidita 2. stupně neboli ukazatel pohotové likvidity. Jeho hodnota by měla být v rozmezí 1 - 1,5. V případě, že se oběžná aktiva očištěná o zásoby rovnají krátkodobým závazkům, znamená to, že podnik je schopen splatit své závazky, aniž by musel prodat své zásoby (*Dluhošová a kol., 2007*).

Dalším užívaným ukazatelem je likvidita 1. stupně, tedy okamžitá likvidita. Do pohotových platebních prostředků se zahrnují peníze na účtech a v pokladně a šeky.

Ukazatele rentability¹⁵

Při užití těchto ukazatelů se počítá se třemi druhy zisku, které se vyskytují ve výkazu zisku a ztrát. Jedná se o EBIT (zisk před odečtením daní a úroků), EAT (čistý zisk, zisk po zdanění) a EBT (zisk před odečtením daní).

Klíčovým ukazatelem je rentabilita aktiv, neboť poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na jejich zdroj.

Druhým ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu, která vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Úroveň ukazatele je závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. Rentabilitu celkového kapitálu lze vypočítat jako poměr zisku a vloženého kapitálu.

Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů měří efektivnost vloženého kapitálu bez ohledu na to, odkud pochází. Hodnotí se zvýšení potenciálu vlastníka využitím dlouhodobého cizího kapitálu.

¹⁵ DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010. 525 s. ISBN:978-80-86929-68-2

Ukazatele zadluženosti

Jak píše *Růčková (2011)* u velkých podniků nepřichází již v úvahu, aby financovali svá aktiva pouze ze svých zdrojů. Využití pouze vlastních, nebo pouze cizích zdrojů k financování činnosti podniku je nejen téměř nemožné, ale velmi neefektivní. Je nutné tedy najít optimální poměr těchto zdrojů. Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje užití cizích zdrojů k financování celkových aktiv.¹⁶

Dále se používá ukazatel úrokového krytí, který udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Pro podnik je samozřejmě lepší převýšit nákladové úroky, neboť pokud je hodnota zlomku rovna jedné, není to pro podnik příznivé.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu určuje kolik cizích zdrojů je využíváno jednou korunou vlastního jmění. Zadluženost vlastních zdrojů u stabilních podniků by se měla pohybovat mezi 80-120% (*Dluhošová a kol., 2010*).

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele vyjadřují, jak dlouho jsou v aktivech drženy finanční prostředky. Je nutné najít optimální hodnoty, aby podniku nerostly náklady nebo naopak nepřicházel o tržby. Jedná se o dva typy ukazatelů: rychlost obrátu a doba obrátu. První z nich vyjadřuje počet obrátek aktiv za období, během kterého bylo dosaženo tržeb, se kterými se aktuálně počítá. Doba obrátu pak odráží počet dní, po který trvá jedna obrátka (*Kislingerová, Hnilica, 2005*).

Ukazatel obrátu celkových aktiv vyjadřuje intenzitu využití celkového majetku, přičemž je optimální dosahovat jeho vysoké úrovně, která znamená efektivní využívání majetku (*Dluhošová a kol., 2010*).

Doba obrátu aktiv určuje, za jak dlouho dojde k obrátu majetku ve vztahu k tržbám.

Doba obrátu pohledávek stanovuje dobu mezi prodejem produktu a jeho zaplacením, tedy za jak dlouho jsou placeny faktury. Období nelze specifikovat, mělo by odpovídat ekonomickým a finančním podmínkám podniku.

Doba obrátu závazků naopak vyjadřuje, jak dlouho trvá podniku, než zaplatí fakturu od obdržení zboží od dodavatele.

¹⁶ Tento ukazatel se označuje rovněž jako ukazatel věřitelského rizika, neboť označuje, jak se na financování podniku podílí věřitelé.

2.4.3. Syntéza jako východisko pro formulaci strategie

Po provedení externí a interní analýzy je nutné sumarizovat jejich výsledky. Právě ze souhrnu analýz by měla vyjít ta správná strategie. Lze k tomu využít známou SWOT analýzu, jejíž název je složen ze čtyř oblastí:

- **S** (strenghts) – silné stránky podniku,
- **W** (weaknesses) – slabé stránky podniku,
- **O** (opportunities) – příležitosti okolí,
- **T** (threats) – hrozby okolí.

Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje (Grasseová a kol., 2012).

Tyto charakteristiky, jež jsou výsledky provedených analýz, se zpracovávají do tabulky. Je nutné říci, že SWOT analýza není pouze seznamem charakteristik. Jak píše Kozel, Mynářová, Svobodová (2011) a ukazuje tabulka 2.3, jednotlivé faktory je nutné obodovat a přiřadit jim váhu dle významnosti, aby byly výsledky objektivní.

Tab. 2.3. Hodnocení výkonnosti a závažnosti silných a slabých stránek a hodnocení síly a pravděpodobnosti výskytu příležitostí a ohrožení

Hodnocené faktory SW	Hodnocení výkonnosti (body, známky, slovní kategorie...)					Hodnocení závažnosti (váhy, %, intervaly, slovní kategorie)		
	např. 0	1-25	26-50	51-75	76-100	např. Vysoká	Průměrná	Nízká
Hodnocené faktory OT	Hodnocení síly vlivu (body, známky, slovní kategorie...)					Pravděpodobnost výskytu (váhy, %, intervaly, slovní kategorie)		
	např. 1	2	3	4	5	např. Uveďte prognózu v %		

Zdroj: Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, str. 46

Sedláčková, Buchta (2006) dále uvádějí, že vzájemné posouzení vztahů jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně

druhé je možné pomocí diagramu SWOT analýzy. Nakonec mohou vyjít čtyři alternativy strategií:¹⁷

- WO = strategie hledání – zaměřeno na překonání slabých stránek s využitím příležitostí,
- SO = strategie využití – využívání silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí okolí,
- WT = strategie vyhýbání – obranné strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení okolí („boj o přežití“),
- ST = strategie konfrontace – jedná se o vymáhání dodržování principů udržitelného rozvoje jednou skupinou organizace na jiné skupině.

2.5. Formulace a výběr optimální strategie

Veber a kol. (2000) poukazuje na to, že při formulaci strategie existují dvě základní roviny úvah. Nejprve se jedná o strategii na úrovni organizace jako celku a v druhé řadě na úrovni jednotlivých organizačních jednotek.

Proces formulace a výběru strategie se skládá ze tří kroků: vymezení strategických variant, jejich ohodnocení a výběr strategie.¹⁸ *Lednický (2006)* dodává, že čím variabilnější je prostředí pro plánovanou činnost, tím více alternativ je k dispozici pro výběr.

Pro tvorbu variant je možné použít metodu tvorby scénářů nebo metodu rozhodovacích stromů.¹⁹

Lednický (2006) definuje zásady, které je nutné dodržovat při formulaci variant strategie:

- vytvořit různorodost navrhovaných alternativ – pouze mnoho variant dá vyniknout těm nejvhodnějším,
- mít přehled o nákladech a potížích spojených s implementací – čím snazší je zavedení alternativy, tím menší je pravděpodobnost, že toto řešení vybočuje z dosavadního chování,
- zabezpečit rozdíl mezi navrhovanými alternativami a stávající strategií – pokud nelze pokračovat v používané strategii a je nutné změnit i chování podniku,

¹⁷ GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN: 978-80-265-0032-2

¹⁸ LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006, 154s. ISBN: 80-7329-131-2

¹⁹ TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014, 275s. ISBN: 978-80-7400-507-7

- dodržení vztahu ke stanoveným cílům – ambiciózní alternativy často vedou ke zvýšení očekávání i cílů, důsledkem toho mohou být nově formulované dlouhodobé cíle.

Typy strategií

Mallya (2007) definuje základní typy strategií, nejprve však uvádí, že je nutné provést výběr mezi růstem, stabilitou a omezením určité aktivity podniku.

a) Strategie dle Milese a Snowa

Miles a Snow popisují čtyři typy společností: *hledači nebo zlatokopové* (podnikání v mnoha odlišných odvětvích, vyšší sklon k riziku s výhledem zvýšit výkonnost podniku), *analyzátoři* (podnikání v oblastech, se kterými mají dostatečné zkušenosti, důkladně analyzují příležitosti, než se do nich pustí), *obránci* (averze k riziku a investice pouze do oblastí, kde je jistý a dlouhodobý výsledek), *reaktoři* (působí v oblastech bez souvislého plánu, často se nacházejí v krizi a zaujímají defenzivní pozici).

b) Porterovy generické strategie

M. E. Porter definuje čtyři strategie dle konkurenční výhody (nízké náklady, jedinečnost) a konkurenčního rozsahu (úzký a široký). *Strategie nízkých nákladů* znamená, že na trhu převažují jednoduché výrobky, které lze lehce vyrobit a konkurovat jim, konkurenční soutěž je výhradně určena konkurenčním bojem. Druhou strategií je *odlišení se*, kdy na trhu dominují vysoce hodnotné výrobky, které vytvářejí něco výjimečného, lze zde dosáhnout i monopolního postavení. Dále se jedná o *strategii zaměření*. Zde je jako základ konkurence vybrán určitý segment trhu, kde se může podnik pokusit konkurovat na základě nízké ceny nebo diferenciaci.

c) Ansoffova matice

Tyto strategie využívají podniky, jež mají výrobky na začátku životního cyklu nebo ve fázi před stádiem zralosti. Ansoffova matice se rozděluje dle dvou kritérií: produkt (současný, nový) a trh (současný, nový). Na výběr jsou čtyři strategie: *penetrace trhu* (jedná se o expanzi na stejném trhu se stejným produktem), *rozvoj trhu* (strategie se snaží zavést existující výrobek na nový trh, jedná se o rizikovou strategii, která slouží ke zvýšení objemu tržeb vstupem na úplně nové trhy), *rozvoj produktu* (opět riziková strategie související s vysokými celkovými výdaji vstupů, jedná se o zavedení nového výrobku na současný trh a typickým příkladem jsou nové modely aut), *strategie diverzifikace* (nejrizikovější strategie související se zavedením nového produktu na nové trhy je určena hlavně pro inovátory).

Následujícím krokem po formulaci variant je výběr strategie. *Košťan, Šuleř (2002)* uvádějí tři kritéria pro výběr té nejvhodnější strategie:

- vhodnost strategie – pojednává o tom, do jaké míry odpovídají srovnávané strategie prognózovaným trendům a do jaké míry jsou využity konkurenční výhody společnosti;
- realizovatelnost strategie – toto kritérium sleduje praktickou využitelnost strategie, tzn., že hodnotí nároky na zdroje a na strategické schopnosti společnosti;
- přijatelnost strategie – vypovídá o tom, do jaké míry splňuje strategie očekávání zájmových skupin a jak odpovídá rizikům.

2.6. Implementace strategie

Úspěšná implementace strategie je založena na tom, jak dokáže vedení společnosti vytvořit prostředí v organizaci, která podporuje změny. Změny by měly být přijímány jako příležitosti k dalšímu rozvoji, ne jako hrozba pro všechny zainteresované skupiny (Mallya, 2007, str. 136).

Implementace strategie v sobě dle *Dedouchové (2001)* zahrnuje výběr správné kombinace organizační struktury a řídicího systému, která umožní dosáhnout stanovených cílů.

Mallya (2007) navíc zdůrazňuje první krok při implementaci, a tím je strategické vůdcovství. V tomto případě se jedná o tom, že jako ve všech ostatních procesech je nutné, aby skupina byla vedena silným člověkem, který jí bude příkladem. Skupina bude plnit plány vyplývající ze strategie, pouze pokud je budou plnit i její vedoucí a manažeři.

Keřkovský, Vykypl (2006) přidávají další předpoklady pro úspěšné přijetí strategie:

- vytvoření organizačních podmínek při přijetí strategie ve formě dlouhodobých plánů, programů a rozpočtů, přičemž musí být určeny pravomoci a kompetence jednotlivých útvarů;
- role top manažerů pro implementaci strategie;
- jasné informování všech pracovníků, kterých se úkoly vyplývající ze strategie týkají, na tyto úkoly musí být rovněž navázán systém motivace pracovníků, stejně tak by měly být informovány zainteresované strany, jež se nová strategie dotkne;
- je nutné zabezpečit jistou kontrolu strategie a jejích plánů, neboť ne vždy probíhá vše podle plánů a je zapotřebí se přizpůsobit měnícím se podmínkám v podobě upřesňování a revidování plánů.

3. Charakteristika společnosti AWT ROSCO a. s.

V této kapitole bude představena společnost AWT ROSCO a.s., na kterou budou aplikovány představené metody strategické analýzy. Informace pochází z interních zdrojů, webových stránek www.awt.eu a dalších veřejně dostupných zdrojů.

Společnost AWT ROSCO a.s. vznikla v roce 1992 pod názvem Tailor & Sons, společnost s r.o. Během své působnosti postupně procházela změnami názvu i vlastnické struktury. Významná změna nastala v roce 1995, kdy se název změnil na VaDS, s.p., společnost s r.o. Pod tímto jménem (i když v různých obměnách) působila dalších 15 let. V roce 2011 došlo ke změně na AWT ROSCO a.s.

Hlavní činností společnosti, která tvoří téměř 80 % celkové činnosti, je pronájem železničních vozů. K vedlejším činnostem patří opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů, čištění železničních a automobilových cisteren, kontejnerů a nádrží. Vzhledem k tomu, že hlavní činnost tvoří pronájem železničních vozů, tato práce se nebude zabývat do hloubky vedlejšími činnostmi.

Hlavní převážené komodity tvoří uhlí, ocel a automobilové díly. Provozují dálkovou železniční dopravu především ve střední a východní Evropě. Mezi zákazníky už patří i podniky ze západní Evropy.

Sídlo společnosti se nachází v Ostravě, Hornopolská 3314/38. Svou činnost však provozuje v Bohumíně, K Vypařovačce 1183.

3.1. Vlastnická struktura

Jediným akcionářem společnosti je Advanced World Transport B. V. se sídlem v Amsterdamu, a to od 15. 8. 2011. Základní kapitál AWT ROSCO a.s. činí 26 520 000 Kč. Společnost změnila svou právní formu na akciovou společnost k 31. 12. 2005. Od svého vzniku do této doby působila jako společnost s ručením omezeným.

AWT ROSCO a.s. je součástí koncernu AWT, jehož řídicí jednotkou je Advanced World Transport B. V. Skupina AWT je od 28. 5. 2015 řízena polskou skupinou PKP CARGO, S. A. díky akvizici, kdy se PKP CARGO stalo většinovým vlastníkem skupiny AWT. Důvodem této akvizice bylo ovládnutí logistického trojúhelníku Balt – Jadran - Severní moře.

Do skupiny AWT patří následující společnosti:

- Advanced World Transport, a.s. (bývalé OKD Doprava, akciová společnost) se sídlem v Ostravě,
- AWT Coal Logistics s.r.o. se sídlem v Praze,

- AWT Čechofracht, a.s. se sídlem v Praze,
- AWT Rekultivace, a.s. se sídlem v Havířově,
- AWT ROSCO a.s. se sídlem v Ostravě,
- AWT Rail HU Zrt. se sídlem v Budapešti (Maďarsko),
- AWT Rail SK, a.s. se sídlem v Bratislavě (Slovenská republika),
- AWT Rail PL Sp. z o.o. se sídlem v Rybniku (Polsko).

Právě AWT ROSCO a.s. má na starosti správu vozů pro celou skupinu AWT.

3.2. Organizační struktura

Předsedou představenstva společnosti je pan Bohumil Bonczek. Představenstvo má další dva členy. Dozorčí rada společnosti má další dva členy. Ve společnosti AWT ROSCO a.s. pracuje 22 technicko-hospodářských pracovníků a 18 dělníků. Je využívána liniová organizační struktura, jejíž podrobné schéma je k vidění v příloze č. 2.

3.3. Vozový park

Společnost AWT ROSCO a.s. má k dispozici jak své vozy, tak vozy externí od svých dodavatelů. Společnost tedy pronajímá své i externí vozy skupině AWT i dalším odběratelům. Pro rok 2015 se počet vlastních vozů pohybuje přes 2000 a počet externích vozů je přibližně stejný. Společnost se tedy stará o více než 5100 nákladních železničních vozů.²⁰

Vozy se třídí na 25 typů dle svých dispozic (délka, typ převážených komodit, typ uzavření, způsob vyprazdňování, kontejnerové, kotlové nebo plošinové vozy, apod.). Je možné vozy seskupit do několika kategorií, které budou následně představeny. Informace jsou získány z katalogu vozů AWT a ČD CARGO.

Výsypné vozy

Jedná se o vozy s označením řady F, které jsou určeny pro přepravu uhlí, koksu, šterku, vápence a jiných sypkých materiálů. Vozy této řady jsou otevřené a jsou vyprazdňovány vlastní gravitací pomocí pneumaticky nebo manuálně ovládaných klapků. Patří zde typy Falls, Fals, Fals-z, Faccpp, Faccs, Facc (některé vozy Facc jsou opatřeny odklopnou střechou).

Vysokostěnné vozy

Základní řadové označení těchto vozů je E a jsou určeny pro mezinárodní přepravu volně loženého sypkého zboží hromadné povahy a kusového volně loženého zboží. Tyto vozy

²⁰ AWT. EU. *Pronájem železničních vozů* [online]. AWT, [cit. 2015-11-5]. Dostupné z <http://www.awt.eu/cs/pronajem-zeleznicnich-vozu/pronajem-nakladnich-zeleznicnich-vozu>

jsou také otevřené s výškou stěn 1,5 až 2 m. Jsou většinou vyprazdňovány bočními dveřmi nebo čelními klapkami. Společnost vlastní typy vozů Eaos, Eas-u, Es, Eanos.

Vozy řad **E** a **F** tvoří největší část vozového parku společnosti.

Nízkostěnné vozy

Řadové označení těchto vozů je **K**, a **R**. Vozy mají nízké, sklopné boční a přední stěny do výšky 0,6 m, které tak umožňují přepravu kusového zboží, dlouhých zásilek (dřevo, strojírenské, hutní a stavební výrobky až do délky 18,5 m) a silničních vozidel. Patří zde vozy typu Kbkks, Res.

Kryté vozy

Jedná se o vozy s označením řady **H** a **G**, které jsou určeny pro přepravu různých druhů zboží, které je nutné chránit před povětrnostními vlivy. Jedná se o zboží kusové, na paletách i volně ložené. Patří zde i vozy, které mohou přepravovat volně ložené obiloviny, luštěniny, apod. či jiné neagresivní sypké zboží. Tyto vozy mají násypné střešní otvory, samotěsnící dveře. Momentálně společnost s vozy této řady neobchodují.

Vozy s otevíratelnou střechou

Základní řadové označení vozů je **T** a jsou určeny k přepravě zboží, které je nutné chránit před povětrnostními vlivy. Jedná se o kusové zboží, zboží na paletách, kusové i volně ložené nečisté zboží a volně ložené sypké nečisté zboží. Společnost v tomto roce s těmito vozy neobchoduje.

Plošinové vozy

Základní řadové označení těchto vozů je **L** a **S**. Vozy přepravují kusové zboží, objemné a dlouhé zásilky (dřevo, kolejnice, role plechu atd.) osobní automobily, kontejnery a kolová a pásová vozidla. Je to možné díky bočním výsuvným klanicím případně nízkým čelním stěnám. Některé vozy mají otočný středový oplens, takže je možná přeprava dlouhých předmětů na dvojici spojených vozů. Patří zde vozy typu Lgs, Sgns, Sgnss, Slps, Sps, Sgs, Smm.

Chladicí / izotermické vozy

Řadové označení těchto vozů je **I** a slouží pro přepravu potravinářských výrobků a potravin podléhajících zkáze, masa, piva apod. Chlazení ložného se provádí pomocí ledu umístěného v zásobnících pod střechou nebo v čelech vozů. S těmito vozy společnost neobchoduje.

Kotlové vozy (cisterny)

Jedná se o vozy s řadovým označením **Z** sloužící pro přepravu kapalného zboží potravinářského (oleje, ovocné šťávy...) a chemického průmyslu (ropa, minerální oleje...). S ohledem na přepravovanou komoditu jsou kotle některých vozů vyrobeny z různých materiálů jako hliník, ocel atd.). Patří zde vozy typu Zacs, Zans, Zaes, Zas.

Speciální vozy

Řadové označení těchto vozů je **U** a přepravují mimořádné zásilky velkých rozměrů, objemů i hmotnosti. Jedná se o tzv. hlubinové a vanové vozy. Dále zde patří i vozy s nádobami pro přepravu volně loženého práškového zboží nakládaného a vykládaného pneumaticky pomocí stlačeného vzduchu, nebo výsypné vozy s možností vyprazdňování vlastní gravitací. Zařazují se zde vozy s vyprazdňováním pomocí tlakového vzduchu typu Uacs, jednostranně a oboustranně výklopné vozy typu Ua, dále se jedná o vozy Uacns, Uagps.

4. Praktická aplikace na společnost AWT ROSCO a.s.

4.1. Poslání, vize a cíle společnosti AWT ROSCO a.s.

Cílem vedení společnosti je trvalé rozvíjení všech již zavedených aktivit v co nejlepší kvalitě. Prioritní je pro společnost dále rozvíjet portfolio zákazníků a zvýšit svůj tržní podíl. Společnost bude rozšiřovat své aktivity v oblasti pronájmů i na další země v regionu střední Evropy. (*Výroční zpráva 2014, AWT ROSCO a.s.*)

Vzhledem k tomu, že společnost přepravuje především uhlí a její zákazníci se potýkají s velkými problémy, je cílem soustředit se na jiné komodity než uhlí a získat tedy zákazníky v jiných odvětvích.

4.2. Analýza okolí

Okolím podniku lze nazvat vše, co je vně podniku a zároveň je s ním v určitém vztahu. Nejprve se určí vlivy makrookolí a následně vlivy mikrookolí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

4.2.1. Makrookolí společnosti

Pro definování nejširšího prostředí je využíváno především dvou metod, a to PESTLE analýzy, kde jsou pro AWT ROSCO a.s. nejdůležitějšími ekonomické, technologické a ekologické faktory, a metody „4C“.

PESTLE analýza

a) Politické faktory

Politická situace v ČR nebyla v posledních letech příliš stabilní. Často není vládě vyslovena důvěra a konají se předčasné volby, jindy z důvodu nějaké aféry nastupovala úřednická vláda. Samozřejmě dochází ke střídání pravicových a levicových vlád. V současné době je politická situace docela stabilní a nepředpokládá se pád vlády. Pro podnikatele nejsou důležitá jména, která jsou u moci, ale hlavně politika, kterou upřednostňují a jejich stabilita, neboť časté výměny s sebou nesou i legislativní změny, které pro podnikatele znamenají dodatečné náklady.

Navíc společnost AWT ROSCO a.s. působí i v jiných evropských zemích, takže musí sledovat politickou situaci i mimo hranice naší země. Vzhledem k tomu, že většina evropských zemí je součástí EU, podmínky podnikání a legislativa se v zemích příliš neliší. Navíc Evropská unie má velký zájem na rozvoji železniční dopravy, vynakládá k tomu nejen peněžní

prostředky, ale snaží se rovněž o sjednocení technických parametrů železniční dopravy v jednotlivých zemích. Dá se tedy předpokládat, že provozování železniční dopravy se stane jednodušší a efektivnější. Od roku 2007 je nákladní železniční trh zcela liberalizován, což přispívá k vyšší konkurenceschopnosti vůči jiným typům dopravy. EU má za cíl rozšiřovat síť železnic.

Česká vláda usiluje o udržitelný hospodářský růst pomocí podpory podnikatelů, zejména těch začínajících. Dále se snaží podporovat český export díky zefektivnění ekonomické diplomacie a navýšením proexportního financování. Vláda se dále snaží pomoci při čerpání dotací z fondů pro rozvoj podnikání.²¹ Vzhledem k tomu, že EU dává velkou možnost podnikům využít její finance, i společnost AWT ROSCO a.s. využila dotací při modernizaci kotelny.

b) Ekonomické faktory

Pro hodnocení ekonomické situace země se používají následující makroekonomické veličiny: hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, nezaměstnanost a měnový kurz. Informace jsou čerpány z Českého statistického úřadu, Ministerstva financí a České národní banky.

Odvětví nákladní dopravy, ve kterém AWT ROSCO a.s. působí, se pohybuje acyklicky, stejně jako ekonomický cyklus. Momentálně se tedy nachází ve fázi růstu a potýká se se zvýšenou poptávkou po svých službách.

Po dlouhé recesi zaznamenává globální i české ekonomika opravdové oživení a růst. Česká ekonomika roste dynamicky. Dle *Makroekonomické predikce ČR leden 2016* byl mezičtvrtletní (Q2 - Q3 2015) růst reálného HDP 0,7 %, meziroční růst HDP v Q3 2015 byl 4,1 %. Po tři čtvrtletí tak tento ukazatel překračuje 4% hranici. Dle Ministerstva financí je tento růst tažen výhradně domácí poptávkou, neboť se zvýšila spotřeba domácností i vlády. Na druhou stranu Ministerstvo financí také poukazuje na to, že růst v roce 2015 byl zapříčiněn třemi jednorázovými faktory. Jedná se o pozitivní nabídkový šok v podobě nízkých cen ropy, prodloužené čerpání z fondů EU do konce roku 2015 a fiskální stimulace, jejíž rozsah se odhaduje okolo 0,4 % HDP. V roce 2016 by tyto faktory již neměly působit, a tak by ekonomický růst měl odrážet normální možnosti české ekonomiky.²² MF predikuje růst

²¹ ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. *Akční plán na podporu hospodářského růstu a zaměstnanosti ČR*. [online], VLADA.CZ. [cit. 2015-11-18] Dostupné z <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/akcni-plan-na-podporu-hospodarskeho-rustu-a-zamestnanosti--125172/>

²² MINISTERSTVO FINANCÍ. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. MF, 2015, str. 1. ISSN 1804–7971. Dostupné z <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-rijen-2015-22888>

reálného HDP pro rok 2016 na 2,7 %, což je zobrazeno v tabulce 4.1. i s vývojem HDP od roku 2010 v Evropské unii a České republice.

Tab. 4.1. Vývoj HDP v České republice a Evropské unii (v %)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ČR	2,3	2,0	-0,9	-0,5	2,0	4,6	2,7
EU	2,0	1,8	-0,4	0,3	1,4	1,8	1,9

Zdroj: Ministerstvo financí, 2016, str. 7

Expanze ekonomiky je pro společnost AWT ROSCO a.s. velmi pozitivní zprávou. Její odběratelé mohou zvyšovat poptávku po jejích službách. Zvyšující se výroba znamená i nutnost zvyšující se přepravy vyrobených výrobků, z čehož může společnost těžit, protože každý výrobní podnik potřebuje své výrobky převézt. AWT ROSCO a.s. může expandovat, pronikat na trhy a hledat nové zákazníky, kteří využijí služeb nákladní dopravy. Společnosti se zvyšuje zisk, který může využít jako investici pro nákup nových vozů, kdy cena nákladního železničního vozu se pohybuje okolo 2 mil. Kč, a zajistit se tak na období, kdy skončí spolupráce skupiny AWT s hlavním zákazníkem OKD, a.s.

Dalším makroekonomickým ukazatelem je míra inflace. Dle *Zprávy o inflaci* z ledna 2016 dosáhla celková meziroční inflace v roce 2015 v průměru hodnoty 0,3 %, což je úroveň mimo inflační pásmo a mimo prognózu ČNB, která se lišila o 1,8 %.²³ Příčinami je zastavení meziročního růstu cen potravin a prohloubení poklesu cen pohonných hmot. ČNB se od roku 2013 snaží zabránit možné záporné inflaci pomocí oslabení kurzu koruny. Centrální banka předpokládá, že inflace zrychlí a v roce 2017 lehce překročí svůj cíl, jak je zobrazeno na obrázku 4.1.²⁴ Vývoj inflace lze vidět v tabulce 4.2.

Tab. 4.2.: Vývoj míry inflace v České republice (v %)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: Český statistický úřad

²³ ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Zpráva o inflaci I/2016* [online]. ČNB, 2016, str. 2. ISSN 1804-2457. Dostupné z http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2016/2016_I/index.html

²⁴ ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Zpráva o inflaci IV/2015* [online]. ČNB, 2015, str. 11. ISSN 1804-2457. Dostupné z http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/

Pro společnost AWT ROSCO a.s. je tento vývoj míry inflace pozitivní, neboť znamená, že nedochází k velkému nárůstu cen zboží a služeb. I když se bude inflace pohybovat v daném inflačním pásmu (a není předpoklad, že by jej měla překročit), není to pro společnost negativní, neboť ceny služeb by neměly příliš zdražit. Vedlejší účinek mohou znamenat nízké ceny pohonných hmot, které mohou potenciální zákazníky přimět k využití nákladní silniční dopravy místo železniční.

Dalším ukazatelem je nezaměstnanost, která díky růstu ekonomiky v průběhu roku 2015 klesala. Výrazný hospodářský růst vede k rychlému snižování počtu nezaměstnaných. Uchazeči o práci jsou úspěšnější a zároveň klesá počet nově hlášených uchazečů o práci.²⁵ Míra nezaměstnanosti na sezónně očištěných datech v Q2 - Q3 2015 stagnovala. MF předpovídá míru nezaměstnanosti pro rok 2016 na úrovni 4,7 %. Vývoj míry nezaměstnanosti je zobrazen v následující tabulce.

Tab. 4.3. Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice a Moravskoslezském kraji (v %)

Rok		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Míra nezaměstnanosti	ČR	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,1	4,7
	MS kraj	10,2	9,2	9,5	9,9	8,6	8,4	-

Zdroj: Ministerstvo financí, 2015, str. 42 a ČSÚ

Pozn. Údaje pro rok 2016 pro MS kraj nejsou prozatím k dispozici

Ve druhé části tabulky 4.3. je zobrazena míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji (MS kraj), kde sídlí AWT ROSCO a.s. a je patrné, že v tomto kraji je vyšší než míra nezaměstnanosti v celé ČR. Jak je vidět v tabulce, míra nezaměstnanosti v tomto kraji klesá stejně jako v celé republice. Konkrétně v okrese Karviná (kam spadá město Bohumín) byl podíl nezaměstnaných osob 12,05 % v roce 2013 a 2014 a v loňském roce klesla na 11 %.²⁶

Vysoká míra nezaměstnanosti je způsobena problémy v uhelných společnostech. Pro AWT ROSCO a.s. není tento ukazatel příliš podstatný, protože odběrateli nejsou domácnosti a tudíž se nerozhodují dle výše svého důchodu. Navíc je důležité, že v republice míra nezaměstnanosti klesá, lidé mají vyšší příjmy a poptávají více zboží, tudíž roste i poptávka

²⁵ MINISTERSTVO FINANČÍ. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. MF, 2016, str. 42. ISSN 1804–7971. Dostupné z <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

²⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2015* [online]. ČSÚ, 2015, [cit. 2016-02-01]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace-8pua9kt0jg>

firem. AWT ROSCO a.s. si udržuje své zaměstnance a v případě fluktuace nemá problém s obsazením pozic z důvodu docela vysokého počtu nezaměstnaných v kraji. Společnost totiž nemá příliš vysoké nároky na své zaměstnance z hlediska vzdělání a zkušeností.

Posledním představeným makroekonomickým ukazatelem jsou měnové kurzy. ČNB svou politikou výrazně ovlivňuje měnový kurz s cílem zamezit záporné inflaci. *Makroekonomická predikce ČR leden 2016* předpokládá, že používání kurzového nástroje neukončí ČNB dříve než ke konci roku 2016, kdy by mohla koruna proti euru začít mírně posilovat. Díky růstu ekonomiky došlo v Q2 2015 k posílení kurzu a až do konce roku se kurz přibližoval k úrovni 27 CZK/EUR. Vývoj průměrného ročního měnového kurzu koruny k euru včetně predikce pro rok 2016 je zobrazen v tabulce 4.4.

Tab. 4.4. Vývoj ročního měnového kurzu CZK/EUR (v Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CZK/EUR	25,29	24,59	25,14	25,98	27,53	27,28	27,0

Zdroj: Ministerstvo financí, 2016, str. 16

Oslabení koruny je významným prvkem i pro AWT ROSCO a.s. Oslabování koruny je totiž výhodné pro exportující firmy. AWT ROSCO a.s. vyváží služby (pronajímá vozy i zahraničním subjektům), a proto je to pro ni výhodné. Kdyby koruna vůči euru příliš posílila, nebude to pro ni výhodné. Tržby z pronájmu vozů AWT ROSCO a.s. v zahraničí dosahují téměř stejné úrovně jako v ČR a tento objem stále narůstá. Pro společnost by proto bylo výhodné i přijetí eura v České republice, neboť by nemusela řešit kurzové riziko a snížily by se jí i transakční náklady spojené s obchodováním s evropskou měnou.

c) Sociální faktory

Z hlediska sociálních faktorů je důležité zabývat se počtem a strukturou obyvatelstva, mobilitou, životním stylem, vzděláním a příjmy obyvatel.

V České republice se počet obyvatel pohybuje přes 10,5 milionů. V tabulce 4.5. je zobrazen vývoj počtu obyvatel v letech 2010-2015 v MS kraji, neboť AWT ROSCO a.s. hledá své zaměstnance právě zde. Dle ČSÚ se naše republika (i ostatní vyspělé státy) potýká s velkým problémem stárnutí obyvatelstva. Počet produktivních obyvatel v republice za posledních pět let klesl o 330 000 osob. V Moravskoslezském kraji je situace obdobná, neboť došlo k poklesu produktivního obyvatelstva o 51 000 osob a počet lidí starších 65 let narostl o 25 000. Počet obyvatel je ovlivňován i cizinci, kteří v ČR pobývají trvale. Dle ČSÚ došlo po roce 2008 k nárůstu těchto cizinců a jejich počet se od tohoto roku pohybuje přes 235 000 osob.

Společnost AWT ROSCO a.s. zaměstnává osoby v široké věkové škále. Jedná se o mladé lidi okolo třiceti let věku, osoby středního věku i osoby dosahující téměř důchodového věku. Převažují zde zaměstnanci středního věku. Někteří působí ve společnosti dlouhou dobu a strávili zde velkou část svého pracovního života. Problém stárnutí obyvatelstva není pro společnost nějak závažný, neboť nepotřebuje obsadit pozice vyloženě mladými lidmi.

Tab. 4.5. Vývoj počtu a věkového složení obyvatel v ČR a MS kraji 2010-2015 (v tis.)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ČR celkem	10 532	10 505	10 516	10 512	10 538	10 546
MS kraj celkem	1 243	1 230	1 226	1 221	1 217	1213
0-14 let	178	178	178	178	179	
15-64 let	875	857	846	835	824	
65 a více	188	194	201	207	213	

Zdroj: Český statistický úřad

Pozn.: údaje o věkovém složení v roce 2015 nejsou prozatím k dispozici

Významným sociálním faktorem je rovněž vzdělanostní struktura obyvatelstva. Z tabulky 4.6. je patrné, že se snižuje počet osob se základním a středoškolským vzděláním bez maturity v MS kraji, který kopíruje trend v celé ČR. Naopak se zvyšuje množství obyvatel s maturitou a s vysokoškolským vzděláním. Tímto trendem dochází k nedostatku řemeslně zdatných osob na trhu práce. Tento nedostatek by mohla pocítit i společnost AWT ROSCO a.s., zaměstnávající mimo jiné mechaniky a techniky, ale snaží se o udržení si svých zaměstnanců a nízkou fluktuaci. Větší zájem o vyučení bez maturity se snaží nastartovat spolupráce podniků se školami. I skupina AWT spolupracuje se školami a účastní se například pracovních veletrhů, kde se snaží získat mladé produktivní lidi. AWT ROSCO a.s. nezaměstnává strojvedoucí nebo pracovníky obsluhující vozy, tudíž nemusí řešit speciální požadavky na tyto pozice. V AWT ROSCO a.s. je zaměstnáno 40 pracovníků. V oblasti administrativy jsou pozice obsazeny převážně ženami se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním. Na některých pozicích je nutné disponovat alespoň anglickým jazykem pro komunikaci s obchodními partnery. Na dělnických pozicích působí muži se středním vzděláním s maturitou (bez maturity) nebo s vyučením v oboru. Vzhledem k povaze práce ve společnosti působí více mužů než žen, kteří obsazují pozice techniků a strojníků. Ve společnosti není vysoká fluktuace (kromě manažerských pozic). Statistiky vzdělanostní struktury proto nejsou pro společnost příliš

významné, protože se snaží udržet si své zaměstnance a vzhledem k tomu, že se nejedná o velkou společnost, neměl by nastat problém s neobsazením pracovních pozic. Navíc společnost nemá příliš vysoké nároky na pracovníky a je důležité hlavně rychle se zorientovat v oblasti nákladní železniční dopravy. Výhodu by měli žadatelé se zkušenostmi v oblasti revize železničních vozů nebo ti kteří se orientují v typech vozů,

Tab. 4.6. Vzdělanostní struktura populace ČR a MS kraje 2010-2014 (v tis.)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
ČR celkem	9 015	8 964	8 936	8 951	8 932
MS kraj	1 067	1 053	1 051	1 044	1 040
Základní	199	199	194	179	174
Střední bez maturity	395	404	400	381	377
Střední s maturitou	337	321	327	329	339
Vysokoškolské	132	126	127	152	145

Zdroj: Český statistický úřad

Zajímavým sociálním faktorem ovlivňujícím podnikatelské prostředí je mobilita obyvatel v rámci republiky. Před vstupem do EU v roce 2001 byla mobilita pracovníků malá, pouze 3,1 %.²⁷ V následujících letech došlo k většímu pohybu pracovníků v rámci republiky. Největší mobilita je zaznamenána uvnitř okresů a mezi kraji. Konkrétní statistika je zobrazena v tabulce 4.7. Tato statistika je zajímavá především pro celou skupinu AWT. Problém totiž může nastat při delších trasách, které strojvedoucí absolvují. Někteří nejsou ochotni být delší dobu mimo domov nebo během pracovní doby cestovat za opravami a kontrolami vozů. Proto nastává problém s nábořem pracovníků, kteří jsou ochotni toto podstupovat nebo se přestěhovat do měst, kde vlaky končí svou trasu. Bohužel v ČR je tento trend v lidech zakořeněn a často není motivací ani vyšší finanční odměna nebo více dnů pracovního volna. Na druhou stranu AWT ROSCO a.s. poskytuje některým svým administrativním zaměstnancům možnost práce z domova (tzv. home-office), kdy zaměstnanec dojíždí do kanceláře například jen jednou týdně. Jedná se o velmi dobrý způsob jak vyhovět zaměstnanci, který společnosti přináší dobré výsledky a z důvodu změny jeho bydliště nepřijít o jeho zkušenosti.

²⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vnitřní migrace v ČR v letech 2001-2007* [online]. ČSÚ [20.12.2014]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/13-1135-08-2001_az_2007-1_1_objem_vnitriho_stehovani_v_cr_

Tab. 4.7. Vnitřní stěhování v ČR v letech 2001-2007

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Celkem	178 404	197 068	187 305	191 468	213 688	225 202	255 689
Vnitrookresní	82 760	89 735	85 003	87 328	97 422	100 943	109 541
Meziokresní v kraji	33 128	36 441	35 219	36 549	40 597	42 901	47 745
Mezikrajské	62 516	70 892	67 083	67 591	75 669	81 358	98 403

Zdroj: Český statistický úřad

d) Technologické faktory

Ministerstvo dopravy ve svých plánech definuje priority týkající se modernizace železničních tratí na Transevropské dopravní síti (TEN-T) dle Nařízení EU. Důležitým prvkem je modernizace železnic, zlepšení infrastruktury a výstavba terminálů kombinované dopravy. Modernizace železnic a tvorba infrastruktury se děje pomocí evropských fondů. V dnešní době existují v ČR logistická centra napojená především jen na silniční dopravu a bylo by výhodné vytvořit terminály kombinované dopravy s napojením na existující či nová logistická centra, čímž se zefektivní distribuční proces. V České republice je terminálů pro kombinovanou dopravu s vyhovujícími parametry nedostatek (především je nevyhovující délka kolejí v terminálech). Dalším problémem je, že tyto terminály nejsou veřejné, čímž vzniká nedostatečné konkurenční prostředí s dopady na kvalitu a rozsah poskytovaných služeb.²⁸

Příkladem výše popsaného terminálu je překladiště v Ostravě-Paskově, provozované právě skupinou AWT. Jedná se o největší otevřené překladiště v České republice, je napojeno na největší evropské přístavy. Disponuje velmi dobrou strategickou polohou v srdci Evropy na trase sever-jih i východ-západ. Využití terminálu neustále narůstá, a proto je plánováno jeho rozšíření a modernizaci, kdy celková plocha bude 71 000 m² a kapacita se zdvojnásobí na 4 800 TEU (TEU jsou standardizované jednotky pro kontejnerovou přepravu, 1 TEU odpovídá 20-stopému kontejneru).²⁹ Díky modernizaci se má stát z terminálu v Paskově mezinárodní uzel.

²⁸ MINISTERSTVO DOPRAVY. Rozvoj železniční infrastruktury: *Dopravní politika ČR pro období 2014-2020 s výhledem do roku 2050*. [online], MDCR.CZ. [cit. 2015-11-18] Dostupné z http://www.mdcrcz.cz/cs/Drazni_doprava/Rozvoj_zeleznicni_infrastruktury/

²⁹ NOVOTNÝ, Radek. AWT zdvojnásobí kapacitu terminálu Ostrava-Paskov na 4800 TEU. *Logistika* [online]. 2015 [cit. 2016-01-19]. ISSN: 1213-7693. Dostupné z <http://logistika.ihned.cz/c1-64886540-awt-zdvojnaso-bi-kapacitu-terminalu-ostrava-paskov-na-4800-teu>

Jak píše *Johánek (2014)* v roce 2007, kdy byl zprovozněn, se zde uskutečnilo 4 000 manipulací, v roce 2014 to bylo 70 000 manipulací.

V současné době roste zájem o intermodální dopravu a předpokládá se, že do roku 2019 dojde k celosvětovému nárůstu tohoto typu přepravy o 5,4 %. Jedná se totiž o dopravu mnohem rychlejší, ekologičtější a vyžadující méně řidičů na jedné trase. Navíc je zde jednodušší manipulace zboží z železnice na moře a naopak než u silniční dopravy.³⁰ O tom svědčí i fakt, že v loňském roce začaly nově fungovat v Evropě dva železniční nákladní koridory vedoucí i do České republiky (Středomořsko-baltský koridor a Baltsko-jadranský koridor). Do roku 2020 mají být koridory ještě více rozšířeny.³¹

e) Legislativní faktory

Podnikání je upraveno celou řadou zákonů a nařízeních EU. Pokud chce společnost navíc poskytovat určitou úroveň služeb, měla by dodržovat různé normy pro svou oblast podnikání. Kromě zákonů upravujících klasické podnikání, je nutné, aby se společnost AWT ROSCO a.s. zabývala i následujícími.

- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- Zákon č. 350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických přípravcích,
- Zákon č. 13/1993 Sb., Celní zákon,
- Zákon č. 166/1994 Sb., o dráhách,
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů,
- Doložky INCOTERMS,
- Směrnice 2012/34/EU o vytvoření jednotného evropského železničního prostoru,
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/57/ES ze dne 17. června 2008 o interoperabilitě.

Velké změny v uvedených zákonech nejsou chystány, proto by společnost neměla být legislativně nijak ohrožena. Chystaná elektronická evidence tržeb by se společnosti neměla dotknout, neboť neúčtuje v hotovosti, ale užívá převody na účet.

³⁰ NOVOTNÝ, Radek. AWT zdvojnásobí kapacitu terminálu Ostrava-Paskov na 4800 TEU. *Logistika* [online]. 2015 [cit. 2016-01-19]. ISSN: 1213-7693. Dostupné z <http://logistika.ihned.cz/c1-64886540-awt-zdvojnasi-kapacitu-terminalu-ostrava-paskov-na-4800-teu>

³¹ NOVOTNÝ, Radek. Ve střední Evropě začaly fungovat dva koridory pro nákladní železnici. *Logistika* [online]. 2015 [cit. 2016-01-19]. ISSN: 1213-7693. Dostupné z <http://logistika.ihned.cz/c1-64886580-ve-stredni-evrope-zacaly-fungovat-dva-koridory-pro-nakladni-zeleznici>

Pro společnost působící v oblasti nákladní železniční dopravy je potřebné vlastnit certifikáty o dodržování příslušných norem.

- ČSN EN ISO 9001:2009 (management kvality),
- ČSN EN ISO 14001:2005 (environmentální management),
- ČSN OHSAS 18001:2008 (bezpečnost a ochrana zdraví při práci),
- SQAS (certifikát pro čištění vozů),
- SQAS (certifikát pro nakládání s chemickými látkami),
- GMP + FSA B4 (bezpečnostní přeprava krmiv).

f) Ekologické faktory

Ekologie je v posledních letech často skloňována. Podniky jsou nuceny chránit životní prostředí tím, že investují kapitál do různých opatření na snížení emisí, lepšího nakládání s odpadem nebo využitím ekologičtější dopravy. Železniční doprava je nejekologičtějším typem dopravy z důvodu nezatěžování ovzduší emisemi. Především z tohoto důvodu stále více roste její významnost.

Pro společnost AWT ROSCO a.s. jsou velmi významnými subjekty uhelné společnosti. Politika EU se zaměřuje na snižování emisí CO₂ a dekarbonizaci. To znamená, že je snaha o nahrazování uhlí obnovitelnými zdroji. Elektrárny by měly postupně upustit od výroby energie z uhlí. V České republice je toto naplánováno do roku 2040, v ostatních zemích střední Evropy k tomu bude docházet pozvolněji (*Interní informace skupiny AWT*).

Vzhledem k tomu, že společnost AWT ROSCO a.s. je společnost pronajímající vozy a nevyrábí žádné výrobky, odpady se týkají pouze železného šrotu z údržby vagónů, který je možné znova zpracovat. Při zpracování chemických látek společnost postupuje opatrně a je držitelem certifikátu SQAS pro nakládání s chemickými látkami. Nebezpečný odpad z provozu je zpracováván na topný olej, který je následně ekologicky spálen ve vlastní kotelně.

Metoda „4C“

Při použití metody „4C“ jsou faktory makrookolí společnosti rozděleny do čtyř následujících skupin.

a) Zákazníci

Zákazníci nákladní železniční dopravy mají specifické nároky. Specifické jsou již tím, že přepravovat se dá ledajaké zboží, od pevných, plyných či kapalných látek přes syké

materiály nebo kusové zboží až po dlouhé materiály nebo automobily. Pro každý tento druh zboží je nutné disponovat jinými přepravními vozy. Zákazníkům samozřejmě záleží na ceně dopravného, poskytnutých službách (čištění vozů) a přesnosti dodávek.

Společnost AWT ROSCO a.s. má hlavního zákazníka společnost AWT a OKD, a.s., tudíž se jedná o přepravu uhlí a podobného sypkého materiálu. Mezi další zákazníky patří společnosti vyrábějící chemické látky (DEZA, a.s., PRECHEZA, a.s., Synthesia, a.s., skupina VizTEC), společnosti zabývající se zpracováním ropy a petrochemií (Unipetrol, a.s.) a samozřejmě firmy podnikající v oblasti nákladní železniční dopravy (Unipetrol Doprava, s.r.o., ITL-Železniční společnost Praha, s.r.o.,). Kromě domácího trhu působí společnost AWT ROSCO a.s. i v zahraničí (především střední Evropa), kde zákazníci jsou hlavně nákladní železniční dopravci (Koleje Czeskie Sp. z o.o. jako dceřiná společnost ČD CARGa, a.s.) průmyslové podniky a jiní.

Tím, že je největším zákazníkem společnost těžící uhlí, je nutné disponovat hlavně vozy, určenými k jeho přepravě (řady vozů E, F a U). Společnost OKD, a.s. se však potýká s velkými finančními problémy z důvodu klesajících cen černého uhlí. V blízké budoucnosti bude společnost muset některé doly zavřít a hrozí i konkurz této společnosti.³² Situace je velmi složitá a nepřehledná pro zúčastněné společnosti, stát i zaměstnance.

b) Náklady

Pro společnost jsou významné především variabilní náklady, tvoří větší část celkových nákladů. Oproti roku 2013 došlo v roce 2014 ke snížení celkových nákladů. Nejvýznamnější položkou nákladů je výkonová spotřeba tvořená nájemným vozů od dodavatelů, údržbou vozů, poplatky za užívání železnic a jinými službami. Další položku tvoří osobní náklady (mzdy, odvody na sociálním a zdravotním pojištění) a odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Finanční náklady jsou tvořeny především úroky, ale také kurzovými ztrátami, neboť společnost vykazuje vysoké tržby v zahraničí. Společnost nevyužívá mediálních prostředků pro svou reklamu, proto nákladové položky na propagaci nejsou nijak významné. Jedná se zejména o propagační materiály pro potenciální či současné zákazníky. (*Výroční zpráva 2014, AWT ROSCO a.s.*)

I když jsou pro společnost důležité hlavně variabilní náklady, jejichž výši je možné do jisté míry ovlivnit, u nákladního železničního dopravce je to docela složité. Možnost snížení

³² MILER, Marek a Petr LUKÁČ. Situace v OKD je vážná a navrhovaný osud Dolu Paskov nedůstojný, řekl Mládek. *Aktuálně.cz* [online]. 2015, [cit. 2016-01-20]. Dostupné z <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/situace-v-okd-je-vazna-a-navrhovany-osud-dolu-paskov-nedusto/r~a74fef0c9f4a11e5897e002590604f2e/>

nákladů se naskýtá hlavně u nájemného vypůjčených vozů. Lze je snížit zejména jednáním se současnými dodavateli nebo hledáním levnějších dodavatelů. S tím souvisí i cena kupovaných vozů do vlastnictví společnosti AWT ROSCO a.s.

c) Národní specifika

Společnost AWT ROSCO a.s. působí nejen v České republice, ale i v zahraničí. Jedná se především o země Evropské unie, konkrétně Slovensko, Polsko, Maďarsko a Slovinsko. Vzhledem k tomu, že se jedná o země evropského společenství, podmínky k podnikání na železnici jsou upravovány jednotnou legislativou. EU má zájem o liberalizaci trhu a chce vytvořit jednotný železniční prostor a zvýšit důležitost nákladní železniční dopravy, což znamená příležitost pro všechny země. Společnost si je vědoma nutnosti expanze v zahraničí, a proto se snaží o získání dalších zákazníků nejen v již obsluhovaných zemích, ale i jiných státech Evropské unie.

Velkou příležitostí pro nákladní železniční dopravu je spolupráce s asijskými zeměmi. Doprava na trati Asie-Evropa je velmi perspektivní, neboť je mnohem ekologičtější než doprava lodní nebo silniční. Železniční doprava je zde mnohem spolehlivější. Pro dopravce by však znamenala velkou investici, neboť by muselo dojít k vybudování spolehlivého euroasijského železničního koridoru. Pro společnost AWT ROSCO a.s. by bylo příležitostí najít si zákazníky v asijských zemích, ovšem pokud nebude vyřešena otázka vlastnictví železnic a jejich vybudování na této trati, znamenalo by to spíše problémy. Pro skupinu AWT nebo jejího většinového vlastníka PKP CARGO je to možnost dlouhodobé investice. Ve státech Rusko, Čína, Indie, Kazachstán je většina pozemní nákladní přepravy prováděna po železnici.³³ Proto je železniční doprava perspektivní směrem na východ od našich hranic. Jak je ale psáno výše, velmi perspektivní nejen v České republice je kombinovaná doprava a vytváření překladišť nebo napojování železnic na logistická centra.

S budováním překladišť a logistických terminálů souvisí velmi atraktivní poloha České republiky ve středu Evropy. Díky ní je velmi významným logistickým terminálem Ostrava-Paskov. Pro zákazníky společnosti by měla být lákadlem tato skutečnost, neboť se jedná o možnost využití kombinované dopravy s připojením na hlavní evropské přístavy, silniční i železniční dopravní síť.

³³VITEJTENAZEMI.CZ. *Nákladní doprava ve světě*[online]. 2013. [Cit. 2016-01-25]. Dostupné z http://vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=nakladni_doprava_ve_svete&site=doprava

d) Konkurence

V České republice je problém s konkurencí na železnici. *Stoch a kol. (2013)* tvrdí, že i když operuje na trhu celá řada dopravců, trh není plně liberalizován. Navíc dopravce ČD CARGO, a.s. je vlastněn státem a má na železnici největší tržní podíl. O využití dopravních kapacit rozhoduje stát, tudíž rozhodování není nezávislé. Na českých železnicích působí okolo 90 dopravců s licenci na nákladní dopravu, v roce 2014 to bylo 89 dopravců.³⁴

U společnosti AWT ROSCO a.s. je specifické, že někteří konkurenti jsou zároveň i dodavateli i odběrateli. Pronajmout vozy si může jiný dopravce a naopak společnost si může pronajmout vozy od jiných dopravců a využívat je sama.

Největším konkurentem v odvětví je zmíněná státní společnost ČD CARGO, a.s. Ovšem její tržní podíl postupně začíná klesat ve prospěch jiných dopravců. ČD CARGO, a.s. je dceřinou společností Českých drah, a.s. od roku 2007. Tato společnost působí v celé republice a převáží jednotlivé komodity (železo, dřevo, černé i hnědé uhlí, potraviny a chemické výrobky) pomocí jednotlivých zásilek (menší objem zboží, maximálně pět vozů) a ucelených vlaků (pro objemnější zásilky). Také provozují železniční vlečky.³⁵ Dle *Výroční zprávy 2014, Správa železniční dopravní cesty (SŽDC), str. 29* dosahovala v roce 2014 tržního podílu 69,9 %. Na polském trhu je ČD CARGO, a.s. zastoupeno dceřinou společností Koleje Czeskie Sp. z o.o., vystupující vůči AWT ROSCO a.s. rovněž jako konkurent.

Dalším konkurentem je UNIPETROL Doprava, s.r.o. Tento podnik se zaměřuje především na pronájem cisternových vozů. Převážejí hlavně pohonné hmoty, stlačené plyny a jiné chemické látky v celé republice i v zahraničí. Zároveň se specializuje na čištění železničních a automobilových cisteren, také provozují dopravu na několika železničních vlečkách³⁶ Dle *Výroční zprávy 2014, SŽDC, str. 29* dosahoval podnik tržního podílu 4,21 %.

Mezi menší konkurenty patří IDS CARGO, a.s. působící v ČR a na Slovensku nebo Rail Cargo Austria Aktiengesellschaft jako rakouský železniční dopravce, který působí od roku 2012 i na českých železnicích. Ostatní dopravci mají tržní podíly menší než 2 % (*Výroční zpráva 2014, SŽDC, str. 29*).

³⁴ SŽDC.CZ. *Dopravci působící na SŽDC* [online]. Poslední změna 14.12.2015. [Cit. 2016-01-25]. Dostupné z <http://www.szdc.cz/provozovani-drahy/dopravci.html>

³⁵ CDCARGO.CZ. *Co nabízíme* [online]. 2014, [Cit. 2016-01-05]. Dostupné z <https://www.cdcargo.cz/ucelene-vlaky>

³⁶ UNIPETROLDOPRAVA.CZ. *Nabídka služeb* [online]. [Cit. 2016-01-25]. Dostupné z <http://www.unipetroldoprava.cz/CS/nabidka-sluzeb/pronajem-zeleznicnich-vozidel/Stranky/default.aspx>

4.2.2. Mikrookolí společnosti

Pro analyzování nejbližšího okolí společnosti, tedy odvětví, bude použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil, kdy se jedná o prozkoumání stávající konkurence, nové konkurence, dodavatelů, zákazníků a hrozby substitutů.

a) Stávající konkurence

Konkurence v české nákladní železniční dopravě je velká už z toho důvodu, že na železnici operuje okolo 90 dopravců. Konkurentem je každý podnik držící nákladní železniční vozy. Největšími konkurenty jsou:

- ČD CARGO, a.s.,
- UNIPETROL Doprava, s.r.o.,
- IDS CARGO, a.s.,
- Rail Cargo Austria Aktiengesellschaft.

Tržní podíly posledních zmíněných dopravců se zvyšují na úkor ČD CARGO, a.s., jak je vidět v tabulce 4.8. Především dochází k rychlému nárůstu tržního podílu skupiny AWT. Vzhledem k tomu, že jednotliví dopravci nejsou pouze konkurenti, ale zároveň i odběratelé a dodavatelé, je v tomto odvětví nutná dávka spolupráce. Díky spolupráci českých i zahraničních železničních dopravců je možné zajistit dopravu zboží za stanovených podmínek a s garantovaným termínem dodání nejen v České republice.

Tab. 4.8. Tržní podíly významných dopravců v nákladní železniční dopravě v ČR v letech 2011-2014 (v %)³⁷

	2011	2012	2013	2014
ČD CARGO, a.s.	76,18	75,82	76,33	69,90
Advanced World Transport, a.s.	4,60	6,11	7,78	12,43
UNIPETROL Doprava, s.r.o.	3,09	3,26	3,87	4,21
IDS CARGO, a.s.	0,52	0,98	2,06	2,99
Rail Cargo Austria Aktiengesellschaft	-	-	1,77	2,26
METRANS Rail, s.r.o.	0,39	0,51	0,95	1,51

Zdroj: Výroční zprávy SZDC z let 2012, 2014

³⁷ Vztaženo k hrubému tunovému kilometru (hrtkm), který se dán součinem hrubé hmotnosti železničních kolejových vozidel zařazených do vlaku a ujetou vzdáleností v kilometrech.

Jak je psáno výše, společnost AWT ROSCO a.s. působí rovněž v zahraničí. Na Slovensku je jejím největším konkurentem státní nákladní dopravce Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a.s., která v roce 2014 dosahovala 80% tržního podílu.³⁸ K dalším, méně významným, konkurentům patří LOKORAIL, a.s., Loko Trans, s.r.o., LTE Logistic a Transport, s.r.o. a BF Logistics s.r.o.³⁹

V ostatních zemích EU jsou konkurenty členové velkých skupin soukromých dopravců. Jedná se o společnost AAE, jež je součástí skupiny VTG působící nejen v Evropě, ale i v Rusku nebo Severní Americe. Dále se jedná o skupinu SCHENKER, společnost Nacco SAS nebo skupinu GATX. Na polském trhu je konkurentem kromě již zmíněných i skupina CTL Logistics, poskytující kompletní logistické služby nebo Koleje Czeskie Sp. z o.o. Nutno podotknout, že všechny tyto společnosti se soustředí mimo jiné na kombinovanou přepravu zboží.

Především v České republice je pro společnost výhodou, že je součástí velké skupiny PKP Cargo, která je druhým největším nákladním železničním dopravcem v Evropě. Společnost má za sebou také letitou historii, tudíž zná dobře trh, na kterém působí a požadavky zákazníků. I když je hlavní činností pronajímání železničních vozů, AWT ROSCO a.s. poskytuje i doprovodné služby jako je údržba a čištění vozů, čímž menší konkurenti nedisponují. Pozitivní je, že tržní podíl společnosti stále narůstá i přes velký počet konkurentů v odvětví. Jedná se o boj hlavně s ČD CARGO, a.s., neboť tato společnost vlastní rovněž velký počet vozů pro přepravu uhlí a podobného sypkého materiálu.

b) Hrozba vstupu nových konkurentů

V odvětví nákladní železniční dopravy existuje hrozba vstupu nových konkurentů. Vyplývá to z údajů *Výroční zprávy 2014, SŽDC*. Meziročně se jedná o malý nárůst (okolo pěti nových podniků) ovšem za sledovaných deset let, došlo k nárůstu o 39 dopravců. V roce 2014 byl jejich počet roven 89. Neznamená to ovšem, že by všichni tito dopravci operovali pravidelně během roku na dráze.

K tomu, aby mohl podnik realizovat své výkony na železniční cestě, musí splňovat podmínky popsané Správou železniční dopravní cesty. Je nutné mít uzavřenou Smlouvu o provozování drážní dopravy s provozovatelem dráhy. Dopravce musí být držitelem platné

³⁸ ZSCARGO.CZ. *O nás* [online]. 2016, [cit. 2016-01-26]. Dostupné z <http://www.zscargo.sk/sk/>

³⁹ ZSR.CK. *Zoznam dopravcov s platnou zmluvou o prístupe k železničnej infraštruktúre ŽSR* [online]. Poslední změna 6.10.2015. [Cit. 2016-01-26]. Dostupné z http://www.zsr.sk/slovensky/zeleznicna-dopravna-cesta/marketing/dopravcovia.html?page_id=362

licence na provozování drážní dopravy a držitelem platného osvědčení dopravce udělované Drážním úřadem. Následně musí mít dopravce přidělenou kapacitu dráhy dle SŽDC. Dle zákona o dráhách je mu rovněž stanovena cena za užití dráhy. V poslední řadě je nutností sjednat pojištění za škody z provozu drážní dopravy a finanční zajištění řádného provozování drážní dopravy.

Vzhledem k velkým skupinám působícím na tomto trhu, je nepravděpodobný vstup úplně nového železničního dopravce do odvětví. Spíše se může jednat o rozšíření aktivit podniků, které nebudou chtít dopravu outsourcovat nebo diferenciaci podnikatelských aktivit velkých průmyslových podniků.

c) Vyjednávající síla dodavatelů

Mezi dodavatele společnosti patří podniky vlastníci a pronajímající železniční vozy. V první řadě se jedná o skupinu AWT. Poté se jedná o Nacco SAS, Monfer Cereali Srl, V.K.S. Vagon Komerc Speed, s.r.o. spolu s mateřskou společností ON RAIL GmbH, skupinu GATX, Loko Trans, s.r.o., a další menší dodavatele. I když společnost vlastní své vlastní lokomotivy, několik lokomotiv si rovněž pronajímá.

Společnost Nacco SAS vznikla jako odnož severoamerické společnosti Nacco a působí na evropském trhu více než 40 let a za tuto dobu získala více než 160 zákazníků v 16 evropských zemích.⁴⁰ Monfer Cereali Srl je součástí skupiny Vivescia a soustředí se na dovoz obilovin, olejnin a zemědělských produktů ve Francii, Itálii a na východoevropský trh.⁴¹ Skupina GATX působí po celém světě, evropský trh je řízen dceřinou společností GATX Rail Europe. Společnost se zaměřuje především na pronájem cisteren.⁴² Firma V.K.S je česká společnost se zahraniční účastí a zabývá se pronájmem především kotlových železničních vozů pro přepravu nebezpečného zboží.

Vyjednávající síla dodavatelů není příliš velká z důvodu mnoha železničních dopravců působících na trhu. Není příliš těžké a nákladné si při náročných podmínkách dodavatele najít jiného poskytovatele stejných služeb.

Velmi významným dodavatelem jsou provozovatelé dopravní cesty. V České republice se jedná o Správu železniční dopravní cesty, která jako jediná rozhoduje o využívání železnic.

⁴⁰ CIT.COM. *Nacco* [online]. 2016, [cit. 2016-02-03]. Dostupné z <http://www.cit.com/products-and-services/transportation-finance/rail-financing/nacco/index.htm>

⁴¹ MONFERCEREALI.IT. *Chi siamo* [online]. [Cit. 2016-02-03]. Dostupné z <http://www.monfercereali.it/corposiamo.htm>

⁴² GATX.COM. *About GATX Corporation* [online]. 2015, [cit. 2016-02-03]. Dostupné z http://www.gatx.com/wps/wcm/connect/GATX/GATX_SITE/Home/About/

Jedná se tedy o jedinečného dodavatele, na kterém je společnost závislá. Na Slovensku je provozovatelem železniční dopravní cesty podnik Železnice Slovenskej republiky. Ve Slovinsku se jedná o podnik Slovenske železnice. V Maďarsku je provozovatelem železnic podnik Maďarské státní železnice. Rakouské železnice jsou provozovány společností Rakouské spolkové dráhy.

d) Vyjednávající síla odběratelů

Odběratele společnosti lze rozdělit na dvě skupiny. V první řadě se jedná o jiné nákladní železniční dopravce, kteří si od AWT ROSCO a.s. pronajímají vozy a ty poskytují svým odběratelům. Druhou skupinu zákazníků tvoří podniky, jež si přímo pronajímají vozy k přepravě zboží.

Mezi významné zákazníky z řad ostatních železničních dopravců patří již zmíněné a blíže představené podniky. Jedná se o:

- skupinu AWT,
- Nacco SAS,
- skupinu GATX,
- V.K.S. Vagon Komerc Speed, s.r.o.,
- Koleje Czeskie Sp. z o.o.,
- UNIPETROL Doprava, s.r.o.,
- Loko Trans, s.r.o.,
- skupinu CTL.

Vyjednávací síla těchto dopravců není nijak velká, neboť jich působí na trhu velké množství a kromě prvních čtyř odběratelů si od společnosti neprojmají většinové množství vozů. Pronájem vozů je mezi ostatní zákazníky přibližně rovnoměrně rozdělen.

Největším přímým odběratelem skupiny AWT je společnost OKD, a.s., která si pronajímá vozy pro přepravu uhlí a koksu. K dalším zákazníkům patří společnosti vyrábějící chemické látky: DEZA, a.s., PRECHEZA a.s., Synthesia, a.s. a skupina VizTEC působící v Maďarsku a na Slovensku. Dále zde lze zařadit společnost zpracovávající ropu Unipetrol, a.s. K nejčastěji převáženým komoditám tedy patří uhlí, sypané materiály, chemikálie nebo cereálie. Cereálie se převážejí především v Maďarsku a Itálii, kde je dochází k významné spolupráci s firmou Monfer Cereali Srl. Sypané materiály jako šterk jsou převáženy hlavně v oblasti výstavby železničních koridorů a tuto oblast řeší samostatný útvar společnosti.

Vzhledem k problémům, se kterými se společnost OKD, a.s. již dlouhou dobu potýká, se dá předpokládat těžba uhlí už jen několik let. Skupina AWT tak s největší pravděpodobností přijde o svého největšího zákazníka. Otázkou zůstává, jak tuto ztrátu nahradit. Samozřejmostí je zintenzivnit svou působnost v zahraničí a více oslovovat potenciální zákazníky ve stávající i dalších zemích Evropy. Dále se nabízí několik variant. Společnost by se mohla zaměřit na kombinovanou dopravu⁴³, tzn. na přepravu kontejnerů, přívěsů či nákladních automobilů. Vzhledem k tomu, že se předpokládá nárůst tohoto způsobu dopravy, mohla by to být správná cesta. Ve strategii Ministerstva dopravy dle nařízení EU je zaměření právě na tento způsob dopravy a v budoucnosti se plánuje nárůst výstavby terminálů. Dle informací Ministerstva dopravy bylo v České republice v roce 2014 terminálů kombinované dopravy 14. Podle zpráv Evropské komise se plánuje v EU převést do roku 2030 na multimodální řešení 30 % silniční přepravy nákladu, a to především na železnici a lodě. Využívaly by se k tomu nákladní koridory spojující města, přístavy, železniční tratě, silnice a vnitrozemské vodní cesty.

Druhou možností je orientace na dopravu do Asie. Jedná se ale o poměrně investičně náročnou možnost. Jak tvrdí *Novotný (2014)* železniční doprava z Asie je velmi perspektivní a je si toho vědoma i EU, která chce do roku 2030 rozvíjet železniční spojení z Evropy do Asie. Výhodou je opět zázemí PKP CARGO, která spolu s čínskou společností Zhengzhou International vytvořila projekt rozšíření kapacity terminálu na polsko-běloruské hranici v Malaševicích. Spolupráce s Čínou je viditelná i jinde. Jak uvádí *Novotný (2015)* tato země silně investuje do řeckého přístavu Pireus.

Další možností je zaměření se na převoz zkapalněného zemního plynu (liquefied natural gas - LNG). Jedná se o jednu z možností využití plynu v dopravě. Jako palivo pro silniční vozidla se rozmáhají dvě technologie: CNG a LNG. Výhody a rozdíly jednotlivých technologií shrnuje *Veselá Schauhuberová (2015)* a její poznatky budou zde představeny. CNG (compressed natural gas) je stlačený zemní plyn a zaujímá 200x menší objem než zemní plyn. Zemní plyn je dopravován v potrubí do určitého místa, kde je díky technologii stlačen do nádob (vzniká CNG) a využívá se jako palivo (pohonná hmota). Je zde tedy výhoda menšího objemu a nemusí se dále přepravovat nákladní dopravou. LNG díky zkapalnění zaujímá asi 600x menší objem než zemní plyn. Navíc jeho výhoda je, že vozidlo na LNG dojede třikrát dále než vozidlo

⁴³ Doložky INCOTERMS vysvětlují pojmy kombinované dopravy. **Kombinovanou dopravou** se rozumí přeprava zboží využívající více druhů dopravy, a to železniční, vodní a silniční, přičemž silniční doprava by měla být co nejkratší a uskutečňuje se na začátku nebo konci dopravní cesty. V kombinované dopravě je nutné rozlišit intermodální a multimodální dopravní systém. U obou systémů se přepravují unifikované jednotky (např. kontejnery), které se po dobu přepravy nemění. **Intermodální přepravní systém** používá pro každý druh dopravy jiný přepravní doklad. **Multimodální přepravní systém** užívá během přepravy stejný přepravní doklad pro všechny druhy dopravy.

na CNG. V Evropě vozy na LNG jezdí v severských zemích, Velké Británii nebo v zemích Beneluxu. Vzhledem k tomu, že vozidla na zkapalněný zemní plyn mají dlouhou dojezdovou vzdálenost (až 1200 km), není nutné stavět LNG stanice blízko sebe. V Evropě je těchto stanic okolo 80, v ČR by měly první vznikat v letošním roce. Úspory (jedná se o 25% úsporu nákladů na naftu) pro kamionovou dopravu při použití LNG jsou obrovské, proto se předpokládá rychlý rozmach. Dle francouzského Ministerstva energetiky a životního prostředí je LNG tím nejefektivnějším způsobem, jak splnit ekologické normy EU. Dle Mezinárodní plynárenské unie rostou dodávky LNG nejrychleji ze všech jiných zdrojů plynu. Předpokládá se, že podíl LNG v energetickém mixu EU bude v roce 2035 okolo 23 %. Pro použití je možné LNG dopravit potrubím a zkapalnit, nebo jej nakoupit v evropských LNG terminálech a do vnitrozemí přepravit nákladní silniční nebo železniční dopravou (rozšířenější možnost).⁴⁴ V Evropě se nachází přes 20 LNG terminálů.

e) Hrozba substitutů

V odvětví nákladní dopravy je velká hrozba ze strany substitutů. Především se jedná o možnosti nahrazení ze strany dopravy silniční, která je hojně využívána. Ostatní typy dopravy nejsou tak velkou hrozbou.

Co se týče letecké dopravy, ta je používána pro zboží, které je dosti hodnotné, ale má malý objem (například zlato, elektronika). Námořní doprava je používána hlavně mezi kontinenty pro velké objemy zboží. Například mezi Asií a Evropou je většina zboží přepravena po moři. Nevýhodou námořní dopravy je velké zatížení životního prostředí. Při námořní dopravě z Asie je produkováno 18x více pevných částic, 1,5x více oxidu uhličitého a 7x více oxidů dusíky na jeden tunokilometr než při železniční dopravě. Dalšími negativitami je dlouhá doba přepravy a běžné zpoždění (jedná se většinou o týden). Na druhou stranu je námořní doprava méně nákladná a umožňuje přepravu velké kapacity zboží oproti dopravě železniční.⁴⁵ *Johánek (2015)* dodává, že použitím železniční dopravy dochází ke zkrácení doby přepravy až o dvě třetiny.

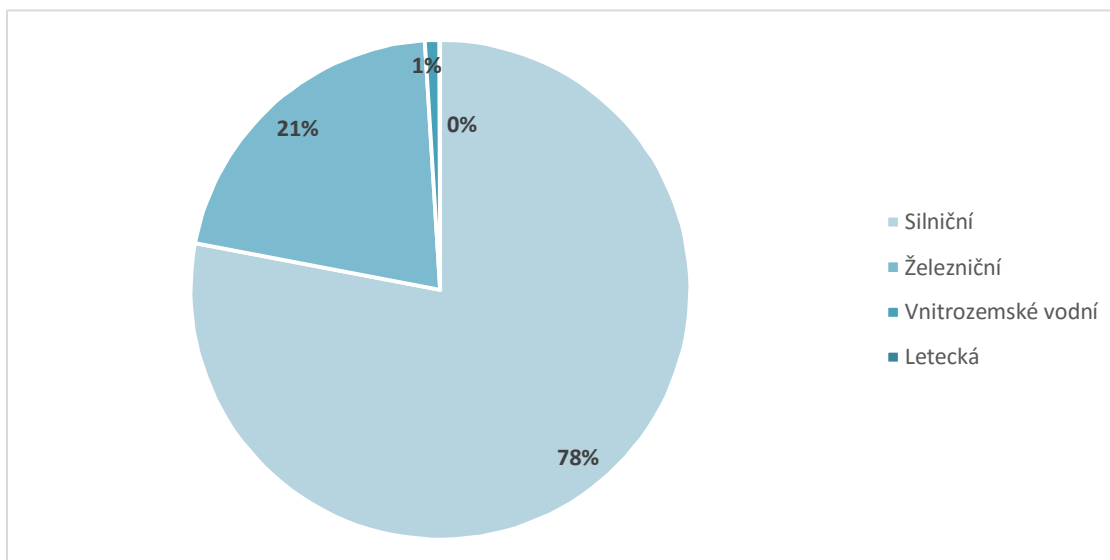
Velkou hrozbou je silniční nákladní doprava. Ta mnohokrát převyšuje železniční dopravu. Jak je patrné z Grafu 4.1., v roce 2014 se silniční doprava podílela na celkové nákladní dopravě 78 %, zatímco železniční doprava pouze 21 %. Ostatní typy nákladní dopravy mají na

⁴⁴ JOHÁNEK, Tomáš. Zkapalněný zemní plyn v dopravě (LNG) má velkou budoucnost. *Dopravní noviny* [online]. 13.12.2015, [cit. 2016-02-02]. ISSN: 1210-1141. Dostupné z <http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/zkapalneny-zemni-plyn-lng-v-doprave-ma-velkou-budoucnost>

⁴⁵ ŠIROKÝ, Jan. Dopravní projekty mezi Čínou a Evropou. *Logistika* [online]. 2009 [cit. 2016-01-27]. ISSN: 1213-7693. Dostupné z <http://logistika.ihned.cz/c1-37418600-dopravni-projekty-mezi-cinou-a-evropou>

celku zanedbatelný podíl. Silniční doprava je mnohem flexibilnější, hraje zde roli i lepší infrastruktura a nižší náklady. V letošním roce může být rozhodujícím kritériem i velmi nízká cena nafty a benzínu.

Graf 4.1. Srovnání jednotlivých typů nákladní dopravy v ČR v roce 2014 (v %)

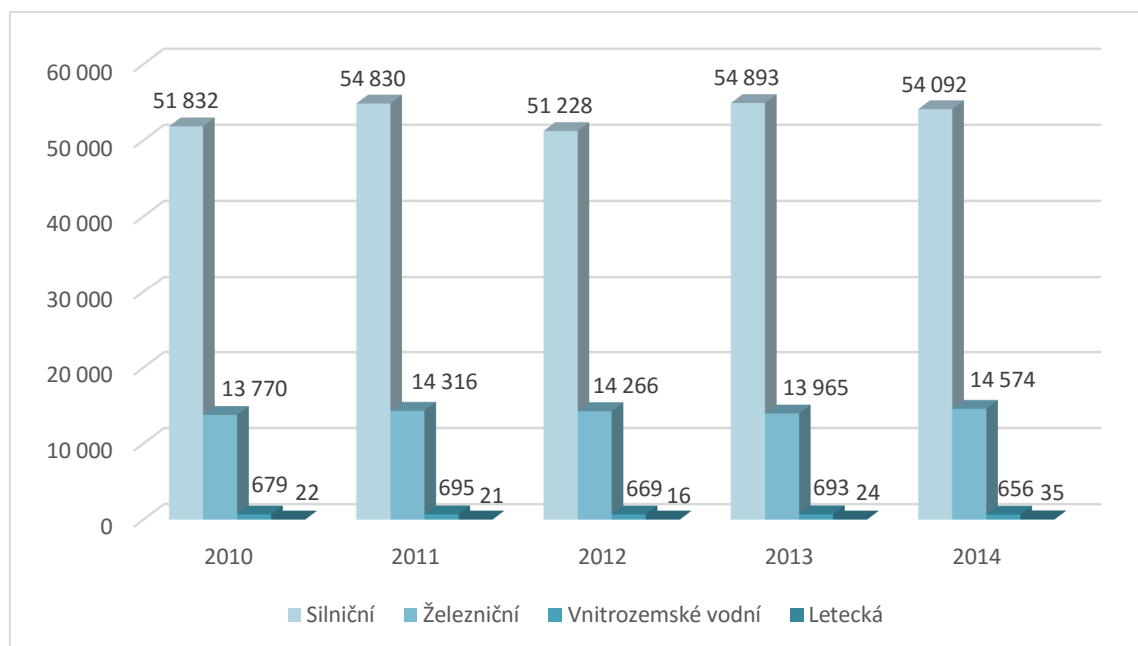


Zdroj: Ročenka dopravy ČR 2014, Ministerstvo dopravy

Podobná situace jako v ČR je v celé Evropě, tzn. vysoký podíl silniční nákladní dopravy. Dle statistiky *Eurostat* se silniční doprava v roce 2013 podílela na celkové nákladní dopravě 45 %. Druhou největší část zaujímala námořní doprava v rámci EU, konkrétně se jednalo o 37 %. Železniční doprava uskutečňovala v celku pouze 11 %.

Konkrétně se v posledních třech letech pohybují výkony silniční nákladní dopravy v ČR okolo 54 000 mil. tkm. Nejvíce je využívána pro kovy a potravinářské výrobky (*Český statistický úřad*). Výkony železniční nákladní dopravy se pohybují okolo 14 000 mil. tkm. Touto cestou se převážejí nejčastěji uhlí, koks a kovy (*Český statistický úřad*). Ostatní druhy dopravy vykazují minimální výkony, a proto nepředstavují hrozbu pro nákladní železniční dopravu. Výkony jednotlivých typů nákladní dopravy v ČR jsou zobrazeny v Grafu 4.2.

Graf 4.2. Srovnání nákladní dopravy v ČR dle typu přepravy v letech 2010-2014 (v mil. tkm)



Zdroj: Ročenka dopravy ČR 2014, Ministerstvo dopravy

4.3. Analýza vnitřního prostředí

Pro zjištění slabých a silných stránek podniku bude použita finanční analýza, která se zaměřuje na poznání finančního zdraví podniku a jeho hospodaření.

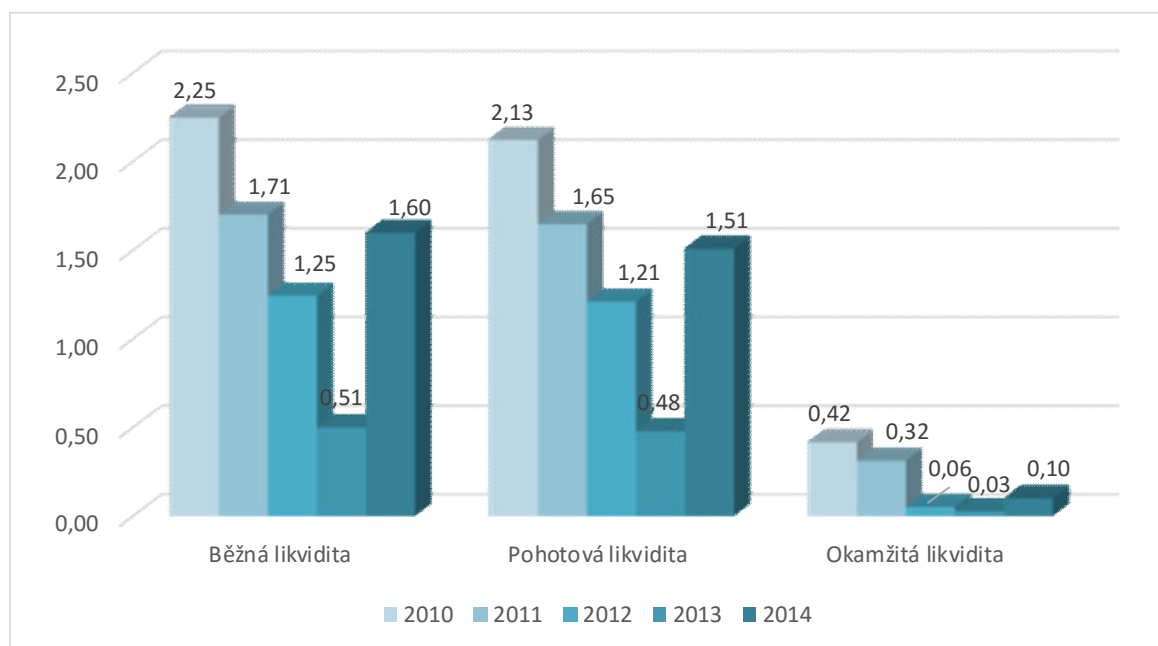
4.3.1. Finanční analýza

Informace pro finanční analýzu jsou získány z výročních zpráv (konkrétně z rozvahy a výkazu zisku a ztrát) z let 2010 až 2014, jež jsou součástí práce v přílohách 3, 4 a 5. Při výpočtech je počítáno s hospodářským výsledkem po zdanění a s hospodářským výsledkem před zdaněním a úroky. Údaje za rok 2015 budou dostupné až v polovině roku 2016, proto se s nimi v této práci nepočítá. Konkrétní výpočty ukazatelů jsou uvedeny v přílohách 6 – 9 a jsou provedeny dle vzorců uvedených v příloze 1.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou velmi důležité pro podnik, neboť díky nim může management zhodnotit, jak je schopen splácet své závazky. Vývoj jednotlivých hodnot ukazatelů je shrnut v grafu 4.3. Vzorce pro výpočet jsou uvedeny v příloze 1, vzorce 1.1. - 1.3. Výpočty ukazatelů jsou uvedeny v příloze 6.

Graf 4.3. Vývoj ukazatelů likvidity



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

Rozmezí běžné likvidity je dáno čísly 2 – 3. Této výše by bylo dosaženo pouze v roce 2010. Vyšší hodnoty jsou jistě lepší pro věřitele, ovšem pro společnost znamená neefektivní využití oběžných aktiv. *Růčková (2011)* doporučuje hodnotu udržovat mezi 1,5 – 2,5. V tomto rozmezí se ukazatel pohybuje ve třech analyzovaných letech. V roce 2012 poklesla hodnota ukazatele na 1,25 a v roce 2013 to bylo ještě kritičtější, dosáhla pouze na 0,51. Důvodem je obrovský nárůst krátkodobých závazků, které jsou 9x vyšší oproti roku 2010. Kromě roku 2013 tedy lze konstatovat, že běžná likvidita se pohybuje v žádoucích hodnotách, jednotka dluhu je kryta více než jednou jednotkou oběžných aktiv.

Pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5, což je úplně splněno v letech 2012 a 2014. Rok 2011 zde lze také zařadit, neboť výsledná hodnota se blíží vyšší hranici rozmezí. V roce 2011 byla pohotová likvidita zbytečně velká, což opět jako u běžné likvidity lze pokládat za neefektivní nakládání s volnými prostředky. Opět je zde problém v roce 2013, kdy úroveň ukazatele je pouze 0,48 z důvodu vysoké výši krátkodobých závazků.

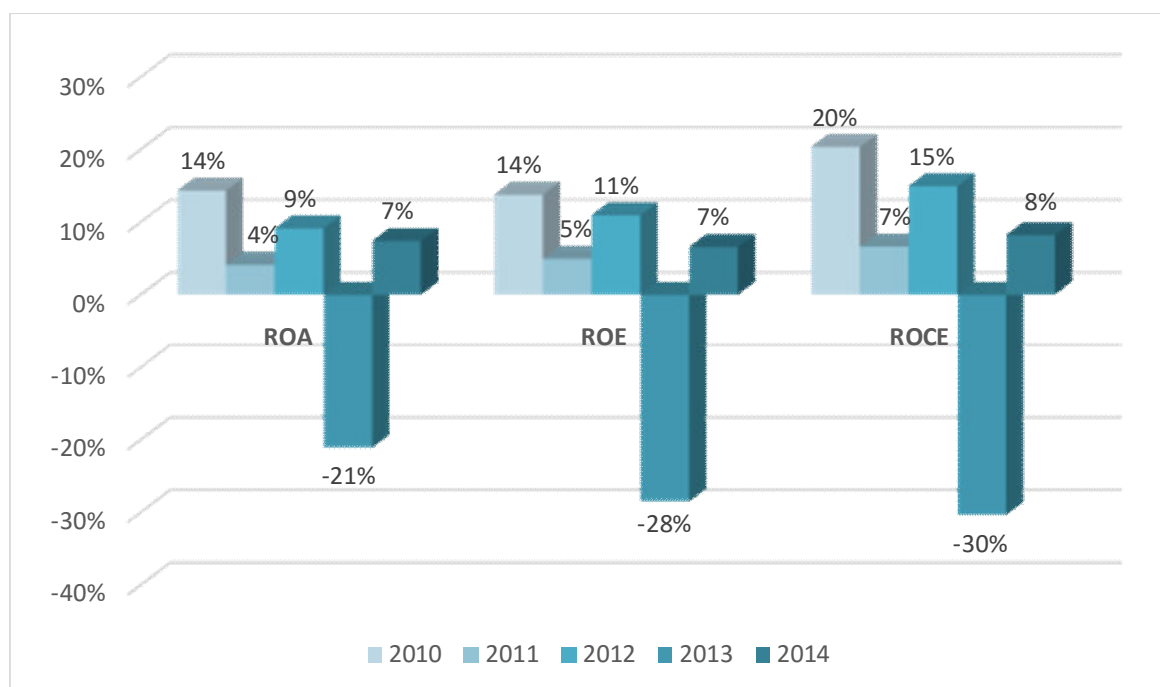
Okamžitá likvidita se má pohybovat v rozmezí 0,6 – 1,1, ale Ministerstvo průmyslu a obchodu ještě snižuje dolní mez na 0,2. Rozšířené rozmezí je plněno pouze v prvních dvou letech. V následujících letech došlo k poklesu pohotových platebních prostředků, tudíž celková hodnota klesala. Kritický je opět rok 2013 z důvodu vysokých krátkodobých závazků. V dalším roce došlo k jejich poklesu a okamžitá likvidita se pomalu začala vracet k přijatelnější úrovni.

Ukazatele likvidity od roku 2010 do roku 2013 vykazovaly klesající trend, ovšem v následujícím roce došlo k nárůstu hodnot. V celku je možné konstatovat, že ukazatele se navrátily k hodnotám, které jsou příznivé pro společnost.

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele jsou pro podnik velmi důležité, neboť zobrazují schopnost podniku vytvářet zisk použitím investovaného kapitálu. Vývoj ukazatelů rentability je zobrazen v Grafu 4.4. Vzorce pro výpočet jsou uvedeny v příloze 1, vzorce 1.4. - 1.6. Výpočty jsou zobrazeny i s potřebnými daty v příloze 7.

Graf 4.4. Vývoj ukazatelů rentability



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

Rentabilita aktiv je nejdůležitějším ukazatelem. Její trend by měl být rostoucí, což u společnosti AWT ROSCO a.s. není úplně splněno. Nejvyšší výnosnosti bylo dosaženo v prvním sledovaném roce – 14% výnosnost. V následujících letech se opakoval pokles a růst ukazatele. V roce 2013 nebylo ve společnosti dosaženo žádné výnosnosti z důvodu záporného hospodářského výsledku. Následující rok byla rentabilita 3x větší a dosahovala 7 %.

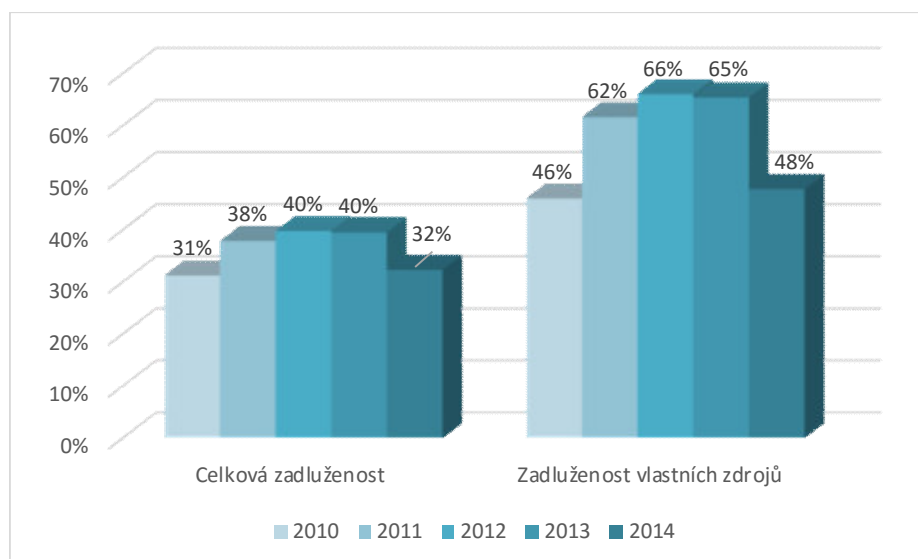
Podobný průběh zaznamenala i rentabilita vlastního kapitálu. ROE bylo nejvyšší v roce 2010 a poté následoval opakovaný pokles a růst. V roce 2013 se hodnota výrazně propadla na -28 %. S kladným hospodářským výsledkem bylo v následujícím roce dosaženo i kladné hodnoty ROE, zvýšila se o necelých 20 %.

Největší výkyvy jsou zaznamenány u rentability dlouhodobých zdrojů. Opět se opakuje růst a pokles hodnot. Největší pokles byl mezi léty 2012 – 2013, kdy hodnota klesla o 45 % na -30 %. Společnost nevykazovala žádnou výnosnost dlouhodobých zdrojů. V roce 2014 se výnosnost zvýšila o 38 % a dosahovala opět kladných hodnot.

Ukazatele zadluženosti

Díky těmto ukazatelům společnost může zjistit, z jakých zdrojů financuje svou činnost. Vývoj jednotlivých ukazatelů zadluženosti je zobrazen v grafech 4.5. a 4.6. Vzorce pro výpočet jsou uvedeny v příloze 1, vzorce 1.7. - 1.9. Výpočty ukazatelů jsou zobrazeny spolu s potřebnými daty v příloze 8.

Graf 4.5. Vývoj celkové zadluženosti a zadluženosti vlastních zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

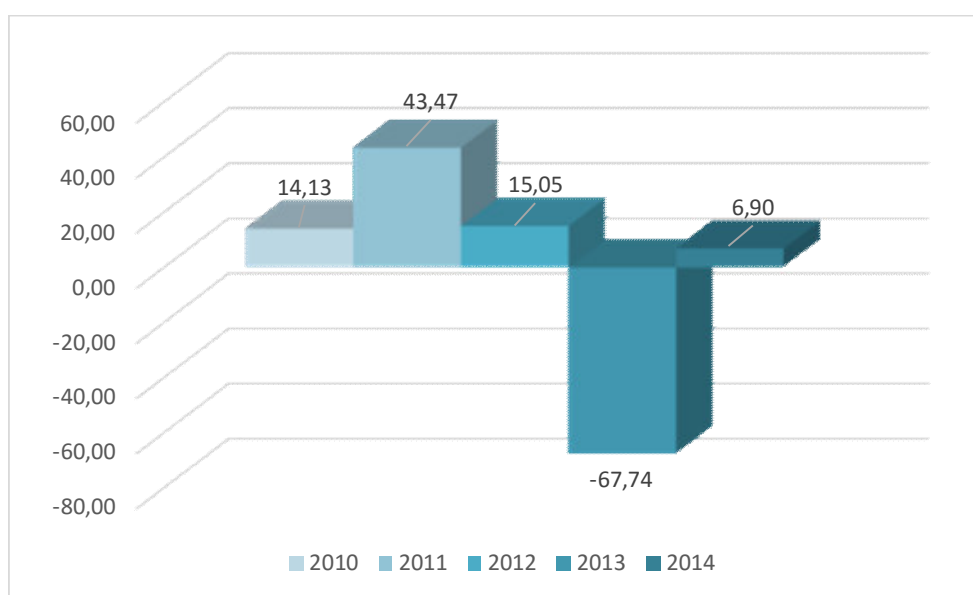
Celková zadluženost ukazuje podíl celkových dluhů k aktivům. Pro věřitele je výhodné udržovat tento podíl co nejnižší, ovšem pro vlastníky společnosti může znamenat vyšší zadluženost větší výnosnost kapitálu. Z grafu je patrné, že zadluženost společnosti se pohybuje mezi 30 – 40 %, což lze považovat za vyrovnanou hodnotu pozitivní především pro dlouhodobé věřitele. Společnost by však mohla klidně využívat více cizího kapitálu k financování svých aktiv.

Optimální zadluženost vlastního kapitálu by se měla u stabilních společností pohybovat mezi 80 – 120 %. V prvních třech sledovaných letech došlo v AWT ROSCO a.s. k nárůstu této zadluženosti o 20 % a následně dochází k poklesu, tzn., že v roce 2014 se hodnota dostala na úroveň roku 2010, což je příznivé. Stejně jako u celkové zadluženosti nelze hovořit o

nepříznivých hodnotách a zadluženost by se mohla navýšit. Je možné konstatovat, že společnost hospodaří dosti samostatně a dluhy by mohla navýšit a zvýšit tak rentabilitu kapitálu.

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než nákladové úroky. Z grafu je patrné, že společnost kromě roku 2013 je na tom dobře, neboť v tomto období byla schopna vydělat více než na splacení úroků. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2011, kdy zisk převyšoval úroky 43x. V roce 2013 byly úroky mnohonásobně vyšší než zisk, a to z důvodu dosažené ztráty v tom období. V následujícím období vzrostl ukazatel téměř 10x a dosáhl opět kladných čísel.

Graf 4.6. Vývoj ukazatele úrokového krytí

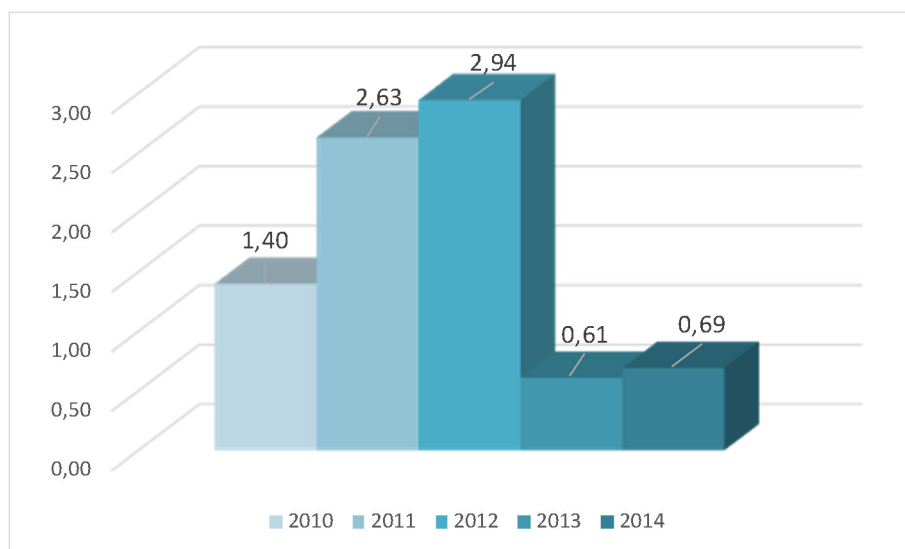


Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity ukazují schopnost hospodaření podniku s jednotlivými položkami aktiv. Výpočty jednotlivých ukazatelů spolu s potřebnými daty jsou uvedeny v příloze 9. Vzorce pro výpočet jsou uvedeny v příloze 1, vzorce 1.10. - 1.13. Vývoj ukazatelů je zobrazen v grafu 4.7. a 4.8.

Graf 4.7. Vývoj ukazatele obratu celkových aktiv



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

Obrat celkových aktiv vyjadřuje efektivnost využití majetku v podniku. V AWT ROSCO a.s. jeho hodnota narůstala do roku 2012 až do výše 2,94. V následujících dvou letech nastal propad a obrat celkových aktiv se pohybuje okolo 0,6. Trend u tohoto ukazatele by měl být rostoucí, což v posledních letech je plněno, ovšem nárůst je minimální. Společnost by měla hodnoty zvyšovat, tzn. efektivněji využívat svůj majetek.

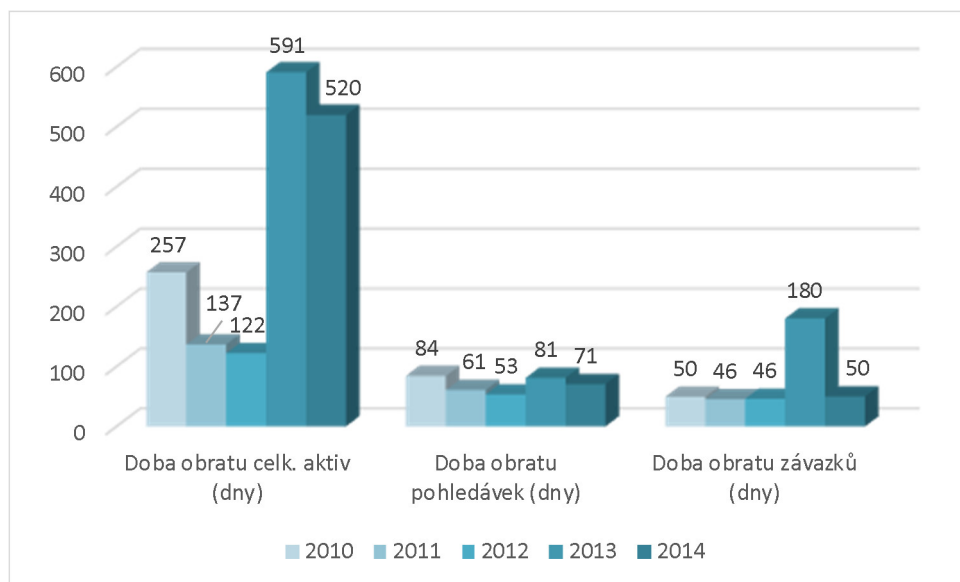
Doba obratu aktiv vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv vzhledem k tržbám. Z Grafu 4.8. je patrné, že hodnota ukazatele vykazuje klesající trend, což je pro společnost pozitivní. Nejlepší úroveň bylo dosaženo v roce 2012, kdy došlo za tři roky o snížení doby obratu aktiv o přibližně 130 dní. Poté ovšem došlo k obrovskému nárůstu ukazatele. V roce 2013 narostla hodnota aktiv, ovšem došlo k poklesu tržeb. V roce 2014 se podařilo ukazatel mírně snížit, ovšem stále je doba obratu aktiv velmi dlouhá, více než 500 dní.

Doba obratu pohledávek udává, za jak dlouho jsou průměrně splaceny pohledávky. Nejkratší doby bylo dosaženo v roce 2012, kdy se jednalo o 53 dny, jak je patrné z Grafu 4.8. První tři roky doba obratu klesala, ovšem v roce 2013 se opět vrátila na původní hodnotu, okolo 80 dní. V roce 2014 doba obratu opět klesla.

Doba obratu závazků udává, jak dlouho trvá společnosti zaplacení faktur svým dodavatelům. Z Grafu 4.8. je vidět, že doba obratu závazků se pohybovala ve sledovaném období pod 50 dní. V roce 2013 došlo k obrovskému nárůstu a jednalo se o dobu obratu 180 dní, což je způsobeno trojnásobným zvýšením závazků. V následujícím roce však doba obratu závazků klesla na stabilní hodnotu 50 dní.

Doba obratu pohledávek je v každém sledovaném roce delší než doba obratu závazků, což znamená, že společnost se nemůže spolehnout při placení svých faktur na finance od svých odběratelů, což může vést k problémům a narušení finanční rovnováhy ve společnosti. V podstatě dochází k tomu, že společnost poskytuje obchodní úvěr svým odběratelům.

Graf 4.8. Vývoj ukazatelů doby obratu



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

4.4. SWOT analýza

Pro shrnutí výsledků z předchozích podkapitol bude použita SWOT analýza jako komplexní zhodnocení situace společnosti. Budou vybrány ty nejdůležitější silné a slabé stránky z vnitřního prostředí společnosti a příležitosti a hrozby z jejího okolí. Obodování a určení vah k jednotlivým faktorům bylo provedeno za pomoci obchodního ředitele AWT ROSCO a.s.

Silné stránky

Silné stránky jsou pro každou společnost velmi důležité, neboť jejich zdokonalování a využití je klíčem k úspěchu. Pro společnost AWT ROSCO a.s. je výhodou především to, že za ní stojí stabilní skupina AWT a je součástí druhého největšího evropského dopravce. Právě toto jí umožní využít možné příležitosti z důvodu lepší vyjednávací pozice nebo finančního zázemí. Dalším významným faktorem je obsluhování zahraničních zákazníků, kteří jsou v době globalizace nezbytní. Všechny ohodnocené silné stránky jsou zobrazeny v tabulce 4.9. Po sečtení mají silné stránky hodnotu 7,31.

Tab. 4.9. Silné stránky společnosti AWT ROSCO a.s.

SILNÉ STRÁNKY	Body (0-10)	Váha	Součin
Zahraniční zákazníci	9	0,18	1,62
Člen silné skupiny AWT	8	0,08	0,64
Člen 2. největšího nákladního dopravce v EU	8	0,1	0,8
Výhodná poloha ve střední Evropě	8	0,14	1,12
Rostoucí tržní podíl	7	0,09	0,63
Dlouhé působení na trhu	7	0,08	0,56
Vlastnictví svých vozů	7	0,1	0,7
Nízká zadluženost	6	0,15	0,9
Nízká fluktuace zaměstnanců	5	0,05	0,25
Certifikáty kvality a ochrany ŽP	3	0,03	0,09
Suma		1	7,31

Zdroj: vlastní zpracování

Slabé stránky

V tabulce 4.10. jsou zobrazeny všechny slabé stránky společnosti. Je vidět, že jejich celková hodnota 8,59 převyšuje silné stránky společnosti. Hlavním negativem je vysoká závislost na klíčovém zákazníkovi, který se navíc potýká s problémy. Společnost se dostatečně nesoustředí na zahraniční trh a operuje s malým počtem zákazníků. Z finanční analýzy navíc vyplynulo, že může být narušena finanční stabilita při placení faktur dodavatelům.

Tab. 4.10. Slabé stránky společnosti AWT ROSCO a.s.

SLABÉ STRÁNKY	Body (0-10)	Váha	Součin
Závislost na klíčovém zákazníkovi	10	0,4	4
Malá diverzifikace zákazníků	9	0,3	2,7
Mnoho vozů na uhlí	7	0,18	1,26
Vyšší doba obratu pohledávek než závazků	6	0,09	0,54
Nízký obrat celkových aktiv	3	0,01	0,03
Kolísavý trend ukazatelů rentability	3	0,02	0,06
Suma		1	8,59

Zdroj: vlastní zpracování

Příležitosti

Společnost AWT ROSCO a.s. by se měla velmi soustředit na následující příležitosti zobrazené v tabulce 4.11. Především by měla diverzifikovat své zákazníky a orientovat se na zahraniční trh. Evropská unie investuje do většího rozvoje kombinované dopravy, která je budoucností nákladní dopravy. V tabulce lze vidět, že příležitosti dosahují vysokých hodnot. V odvětví nákladní dopravy v současnosti existuje velký prostor pro rozvoj.

Tab. 4.11. Příležitosti společnosti AWT ROSCO a.s.

PŘÍLEŽITOSTI	Body (0-10)	Váha	Součin
Rozmach intermodální a multimodální dopravy	10	0,25	2,5
Růst železniční dopravy	9	0,06	0,54
Železniční spojení EU-Asie	9	0,25	2,25
Snaha EU o snižování emisí v dopravě	8	0,04	0,32
Noví odběratelé v zahraničí	8	0,21	1,68
Převoz LNG	7	0,1	0,7
Budování společného dopravního prostoru TEN-T	6	0,02	0,12
Růst ekonomiky	5	0,07	0,35
Suma		1	8,46

Zdroj: vlastní zpracování

Hrozby

Při podnikání je nutné brát v potaz ohrožení plynoucí z vnějšího okolí. Pro společnost AWT ROSCO a.s. jsou největšími hrozbami problémy u klíčových zákazníků související s klesající poptávkou po uhlí. Dále společnost ohrožuje rovněž vysoká konkurence, která na trhu železniční nákladní dopravy a nákladní dopravy obecně panuje. V tabulce 4.12. je vidět, že ohrožení celkem dosahují výše 7,38, což je menší hodnota než u příležitostí, a je to proto pro společnost pozitivní.

Tab. 4.12. Hrozby společnosti AWT ROSCO a.s.

HROZBY	Body (0-10)	Váha	Součin
Problémy u klíčového zákazníka	10	0,3	3
Snižující se poptávka po uhlí	8	0,15	1,2
Vysoká konkurence ze strany státních dopravců	7	0,12	0,84
Silniční nákladní doprava	7	0,15	1,05
Vysoké náklady na nákup nových vozů	5	0,11	0,55
Neobjektivní rozhodování o využití železniční cesty	5	0,06	0,3
Oslabování české měny	4	0,03	0,12
Nízké ceny pohonných hmot	4	0,08	0,32
Suma		1	7,38

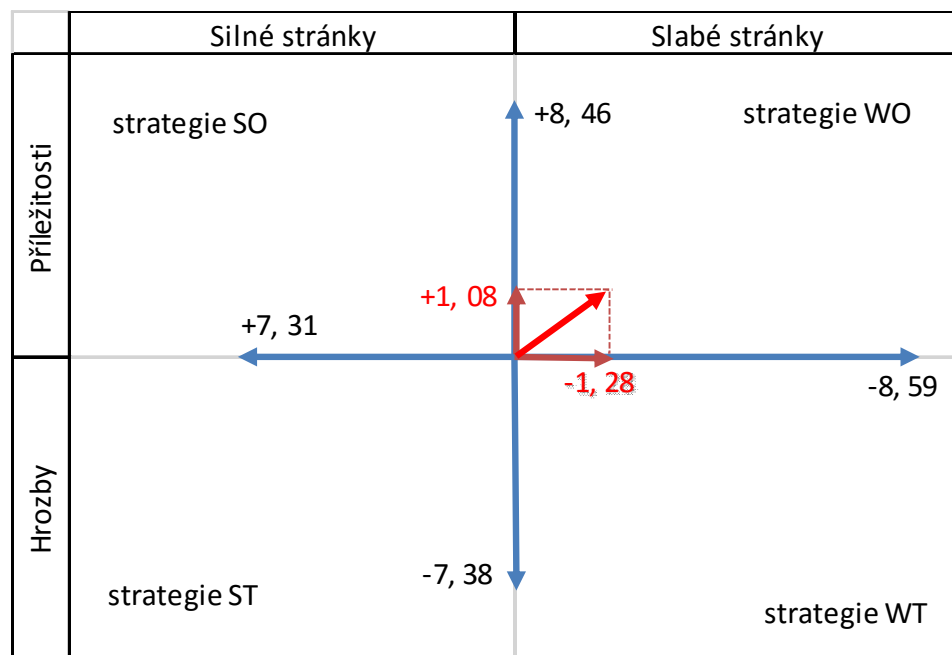
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení SWOT analýzy

Při porovnání interní části SWOT analýzy dojdeme k výsledku, kdy převažují slabé stránky společnosti nad těmi silnými ($7,31 - 8,59 = - 1,28$). V externí části SWOT analýzy je výsledek naopak kladný, takže převažují příležitosti nad hrozbami společnosti ($8,46 - 7,38 = 1,08$). Při zanesení těchto výsledků do diagramu lze vidět, že společnost se nachází v kvadrantu pro strategii WO, tedy strategie hledání. Jedná se o pozici, při které společnost využívá

externích příležitostí pro odstranění interních slabých stránek. Z grafu 4.9. vyplývá, že ve společnosti AWT ROSCO a.s. navíc převažují slabé stránky nad příležitostmi. Způsobeno je to nedostatky, které se odvíjejí od malé diverzifikace zákazníků a velké závislosti na klíčovém zákazníkovi. Vzhledem k plánům EU a rozvíjejícím se možnostem na trhu nákladní dopravy lze předpokládat, že společnost tyto příležitosti využije, dá se cestou kombinované dopravy, a zároveň se začne více orientovat na zahraniční zákazníky. Díky tomu odstraní své slabé stránky.

Graf 4.9. Syntéza výsledků SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

5. Návrhy strategie a doporučení

Na základě provedených analýz v předchozích kapitolách zde budou představeny návrhy strategií a doporučení pro společnost AWT ROSCO a.s. Nejprve budou zhodnoceny jednotlivé analýzy a poté dojde k formulaci poslání, vize, cílů a návrhů strategií společnosti. Doporučení jsou určena společnosti pro případná zlepšení svých činností do budoucnosti. Především je nutné se zaměřit na příležitosti z okolí a snažit se je co nejlépe využít, neboť situace u zákazníků společnosti není příliš optimistická.

5.1. Zhodnocení analýz makrookolí

Po provedení PESTLE analýzy je patrné, že společnost AWT ROSCO a.s. je ovlivňována celou řadou vnějších faktorů. U *politických a legislativních faktorů* je důležitý především postoj států a Evropské unie k železniční nákladní dopravě. Jsou si vědomi nutnosti snižování emisí při využívání nákladní dopravy, a proto je značná jejich snaha zvýšit podíl železniční dopravy, tvorby jednotné sítě železnic, lepší infrastruktura, vyšší liberalizace evropského trhu a jednotných norem. *Ekonomické faktory* jsou velmi významné, a to především patrný růst HDP, kterého by měla společnost využít ke své expanzi. Pozitivní je rovněž nízká úroveň inflace, díky čemuž nedochází k velkému zdražování služeb. AWT ROSCO a.s. ve velkém objemu obchoduje se zahraničními subjekty, a proto by pro ni bylo výhodné přijetí eura. *Sociální faktory* nejsou pro společnost nijak významné, nepotýká se s nedostatkem kvalitní pracovní síly. Naopak na významu nabírají *technologické faktory*. Jak bylo zmíněno, EU se snaží o rozvoj jednotného dopravního prostoru a o modernizaci železnic. Důležitými se stávají terminály kombinované dopravy nebo logistická centra. Jejich výstavba se ve světě rozmáhá, ovšem v ČR zaostává. Navíc se jedná většinou o soukromé terminály a vzniká problém s nedostatečným konkurenčním prostředím. Skupina AWT takovýmto terminálem disponuje, což jí dává obrovské možnosti. Společnost se rovněž zabývá *ekologickými faktory*. Železniční doprava je nejekologičtějším způsobem přepravy. Ovšem vzhledem k tomu, že dochází v EU k dekarbonizaci a snižování emisí CO₂, má to dopad na AWT ROSCO a.s., neboť hlavními zákazníky skupiny AWT jsou uhelné společnosti. Je tedy nutné zaměřit se na zákazníky z jiné oblasti, jako je potravinářství, nebezpečné odpady apod. nebo na přepravu kontejnerů.

Z analýzy „4C“ vyplývá, že trh nákladní železniční dopravy je dosti specifický. Specifika jsou především ve velkém množství variant přepravovaného zboží a zároveň provázaností konkurentů, zákazníků a dodavatelů. Konkurent je zároveň i zákazníkem nebo dodavatelem. Z těchto důvodů je nutné dbát na požadavky zákazníků i na určitou formu spolupráce v odvětví. Pro společnost AWT ROSCO a.s. je dobré získávat zákazníky v zahraničí

a rozšířit tak své pole působnosti, společnost může těžit z toho, že je součástí silné skupiny AWT. Především je vhodné hledat nové zákazníky v zahraničí v době, kdy je nejasná otázka působení největšího zákazníka skupiny OKD, a.s. Navíc v České republice je trh „omezován“ neliberálním rozhodováním o využívání kapacit železnic. Význam nákladní železniční dopravy v posledních letech roste a bude narůstat i v budoucnu. Proto je nutné si toto uvědomit a zareagovat včas.

5.2. Zhodnocení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Nejvýznamnější silou v odvětví je *hrozba substitutů*. Železniční nákladní doprava stále dosahuje nízkých objemů přeprav a silně ji převyšuje silniční doprava z důvodu nižších cen a lepší dopravní infrastruktury. Lze pouze doufat a předpokládat, že snaha jednotlivých států a celé EU přispěje k výraznému nárůstu využití železniční dopravy v nákladní dopravě. Další problémovou silnou je *vyjednávací síla odběratelů*. AWT ROSCO a.s. je závislá na několika klíčových zákaznících, jejichž problémy ji dostávají do nejasné situace. Proto je nutné zaměřit se na jiné zákazníky. Využít k tomu lze velké množství *dodavatelů*, kteří nabízejí všechny druhy železničních vozů, tudíž jejich vyjednávací síla není tak vysoká. Díky těmto pronájmům lze uspokojit i jiné než dosavadní zákazníky. *Konkurence* v odvětví je vysoká, působí zde velké množství dopravců, ovšem skupině AWT se daří každoročně zvyšovat svůj tržní podíl, proto by měla pokračovat ve své činnosti, ale vedení celé skupiny by mělo více diverzifikovat zákazníky a zaměřit se více na zahraniční trhy, na kterých působí (Maďarsko, Itálie, Francie, Rakousko, Slovensko). Poslední síla v podobě *nových konkurentů* není příliš významná, neboť AWT ROSCO a.s. působí na trhu řadu let, zná situaci v odvětví i požadavky svých zákazníků. Navíc za ní stojí silná skupina AWT a nová konkurence by ji neměla ohrozit.

5.3. Zhodnocení finanční analýzy

Pro společnost byl kritický rok 2013, kdy všechny ukazatele finanční analýzy dosahovaly nepříznivých hodnot. V následujícím roce se hodnoty postupně navracely do správných mezí. *Pohotovlá likvidita* byla v minulosti příliš vysoká, proto by se měla společnost snažit lépe nakládat s volnými prostředky a zbytečně je nezadržovat. V oblasti *rentability* by se společnost měla snažit, aby ukazatele vykazovaly rostoucí trend výnosnosti. U ukazatelů *zadluženosti* je nutné říci, že dosahují docela nízkých hodnot. Nebylo by špatné trochu více využít cizí zdroje a snažit se je investovat například do rozšíření vozového parku. Příliš nízkým zadlužením AWT ROSCO a.s. přichází o různé příležitosti. U ukazatelů *aktivity* jsou patrné větší nedostatky. AWT ROSCO a.s. by mohla efektivněji hospodařit se svým majetkem, tzn.,

aby rychleji narůstal ukazatel obratu celkových aktiv. Navíc by se měla snažit snížit dobu obratu aktiv, neboť dosahuje v posledních letech více než 500 dní, což je dlouho. Větší problém nastává u doby obratu pohledávek, která je delší než doba obratu závazků a může tak přispět k narušení finanční rovnováhy. Společnost by měla více „zatlačit“ na své zákazníky při placení faktur a snížit doby splatnosti.

5.4. Návrhy vycházející ze SWOT analýzy

K vytvoření konkrétní strategie byla použita analýza SWOT. Po zhodnocení jednotlivých faktorů vyšla navrhovaná strategie WO, tedy strategie hledání. Spočívá ve využívání externích příležitostí k odstranění interních slabých stránek společnosti.

Návrhy na odstranění slabých stránek

Nejpodstatnější slabé stránky souvisí se *závislostí na klíčovém zákazníkovi*. AWT ROSCO a.s. má jako hlavního zákazníka skupinu AWT, ovšem jejím předním zákazníkem je uhelná společnost OKD, a.s., nad kterou se vznáší hrozba uzavření dolů a konkurzu. Vzhledem k povaze klíčového zákazníka, disponuje a obchoduje AWT ROSCO a.s. převážně s vozy na uhlí. Řešením těchto slabin spočívá ve větší diverzifikaci zákazníků, orientaci na zákazníky z jiných odvětví, soustředit se na kombinovanou dopravu. Navíc díky tomu, že AWT ROSCO a.s. si vozy i pronajímá, není velký problém sehnat jiného dodavatele vozů disponujícího s potřebnými vozy. Vlastní vozy určené k přepravě uhlí, pak může společnost použít na převoz jiných sypkých materiálů, nutné je ovšem sehnat zákazníky s těmito komoditami.

Další slabé stránky souvisí s *finanční situací* AWT ROSCO a.s. V první řadě je zapotřebí stanovit dobu splatnosti faktur odběratelů kratší než jaká je splatnost faktur dodavatelům. Problémem je, že společnost se nemůže spolehnout na platby od svých odběratelů pro zaplacení svých závazků a musí mít k dispozici více volných finančních prostředků. Následně by se měla společnost snažit zvýšit své tržby a tím zvýšit hodnotu ukazatele obratu celkových aktiv. Pro dosažení růstu ukazatelů rentability by společnost AWT ROSCO a.s. měla zvýšit své zisky, snížit podíl vlastního kapitálu na celkovém objemu zdrojů apod.

Návrhy na eliminaci hrozeb

Hrozby jsou pro společnost velmi významné, neboť je náročné se jim vyhnout nebo snížit jejich působení. V první řadě se jedná o *snižující se poptávku po uhlí*, s čímž souvisí *problémy u klíčového zákazníka*. Rizika dopadu těchto problémů lze snížit diverzifikací svých zákazníků z různých odvětví a ze zahraničí. Je nutné si uvědomit, že EU se snaží snižovat množství emisí v ovzduší, i proto se předpokládá velký nárůst železniční nákladní dopravy.

Z tohoto důvodu je zapotřebí více oslovovat potenciální zákazníky v ostatních evropských zemích pro přepravu jejich zboží. Boj s *konkurencí* se společností doposud dařil, proto by měla nadále pokračovat v nabízených službách, zvyšovat jejich kvalitu a více se orientovat na zahraničí. Velkou hrozbou, kterou společnost nemá jak příliš ovlivnit, představuje *silniční nákladní doprava*. Její podíl na celkové nákladní dopravě je vysoký, a pokud nebude vybudována dostatečná infrastruktura železnic, nebudou stanoveny limity pro emisi CO₂, nebude více podporována železniční doprava, budou přepravy nákladními automobily stále vysoce převyšovat nad přepravami nákladními železničními vozy. Pro odběratele jsou stále nejdůležitějším prvkem náklady, a ty jsou u silniční dopravy nižší, což je markantnější při snižujících se cenách pohonných hmot. Stejně tak jsou společnosti „krátké“ na *subjektivní rozhodování o využití železničních cest* nejen v ČR, o němž rozhoduje státní subjekt, načež státní subjekt je i vlastníkem významného železničního nákladního dopravce. Dalšími problémy je *oslabování české měny*. Toto oslabování by mělo trvat již jen několik měsíců, proto není velký důvod například ke změně zákazníků v jiných zemích, navíc ztráty způsobené tímto oslabením nejsou tak citelné. Poslední hrozbou jsou *vysoké náklady na pořízení nových vozů*. AWT ROSCO a.s. má dle svých výkazů dostatečné zdroje a má prostor k čerpání cizích zdrojů, ovšem náklady na pořízení jsou tak vysoké, že by se jednalo o nákup jen několika vozů. Samozřejmě by bylo výhodou rozšířit svůj vozový park a snížit tak závislost na dodavatelích. Ovšem vlastní vozy je nutné rovněž někde umístit, opravovat apod. Proto je zřejmě pro společnost výhodnější si vozy pronajímat a za kvalitní služby si více zaplatit.

5.5. Formulace poslání, vize a cílů AWT ROSCO a.s.

V první řadě je nutné, aby si společnost určila své poslání, vizi a cíle. Společnost nemá stanovené poslání ani vizi, a proto se pokusíme o vlastní formulaci. Cíl má společnost stanoven, ovšem je formulován příliš vágně a je nutné jej více specifikovat.

Poslání

Návrh poslání: Jsme společností s dlouholetou působností v odvětví nákladní železniční dopravy. Zabýváme se pronájmem železničních nákladních vozů, jejich opravami, čištěním a veškerou správou železničních vozů. Jsme členem silné skupiny AWT a druhého největšího evropského dopravce PKP CARGO. Naše síla tkví v kvalitě poskytovaných služeb, kterou můžeme zaručit jen díky našim zaměstnancům, pro které vytváříme stabilní pracovní podmínky.

Vize

V následujících letech zvyšovat svůj tržní podíl díky poskytování kvalitních služeb. Rozšířit počet odběratelů ze zemí Evropské unie, být otevřeni zákazníkům s netradičními požadavky a orientovat se na nejruznější komodity. Všeho dosáhnout díky spokojeným zaměstnancům.

Cíle

Cílem vedení společnosti je trvalé rozvíjení všech již zavedených aktivit v co nejlepší kvalitě. Prioritní je pro společnost dále rozvíjet portfolio zákazníků. Společnost bude rozšiřovat své aktivity v oblasti pronájmů i na další země v regionu střední Evropy. Budeme aktivně vyhledávat příležitosti k rozšíření vlastního parku železničních nákladních vozů.

Navrhované globální cíle:

- V následujícím roce získat minimálně tři nové zákazníky vyžadující převoz kontejnerů, stát se článkem kombinované dopravy.
- V každém roce získávat alespoň dva nové zákazníky nejen ze zemí střední Evropy (především z Maďarska, Rakouska, Itálie, Francie nebo Slovinska).
- V horizontu pěti let pronajímat vozy zákazníkům, kteří požadují převoz LNG, tzn. získat v této oblasti stálé zákazníky, a to nejen v ČR.
- Každoročně zvyšovat počet přeprav v současně převažovaných komoditách a tím zvyšovat svůj tržní podíl.

5.6. Navrhované strategie a doporučení

Je nutné si uvědomit, že EU se snaží snižovat množství emisí v ovzduší, i proto se předpokládá velký nárůst železniční nákladní dopravy. Z tohoto důvodu je zapotřebí více oslovovat potenciální zákazníky v ostatních evropských zemích pro přepravu jejich zboží.

Velmi perspektivní se zdá kombinovaná doprava, která je v mnoha odborných článcích zmiňována jako doprava budoucnosti a podíl této přepravy na trhu stále roste. Nebude tedy přepravováno jednotlivé zboží, ale celé kontejnery nebo přívěsy. Jako jednotlivé komodity by mohly být převáženy kovy nebo automobily, které jsou dle ČSÚ nejčastěji převáženými komoditami silniční dopravy v tkm. Kombinovaná doprava se vyplatí tím víc, čím delší je přepravní vzdálenost. Evropská unie i Česká republika vidí tento způsob dopravy velmi příznivý pro snížení množství emisí ve vzduchu. Více narůstá využití kombinované dopravy i z důvodu až o třetinu nižší ceny než u přímé silniční dopravy. Záleží však na infrastruktuře a rozložení překladišť. V ČR je však nedostatek překladišť, jejich navázání na různé typy dopravy

je nedostatečné a navíc stávající překladiště jsou vlastněny soukromými subjekty. ČR nemá dostatečné finance na vybudování překladišť či ještě lépe logistických center. AWT ROSCO a.s. má výhodu, že je součástí skupin AWT a PKP CARGO, které takovýmito překladišti disponují. Příkladem takového terminálu je Ostrava Paskov patřící právě skupině AWT, v blízkosti sídla společnosti AWT ROSCO a.s. Navíc většinový vlastník skupiny AWT PKP CARGO se zaměřuje především na kombinovanou dopravu hlavně z důvodu menší časové a nákladové náročnosti. Pozitivem by bylo vybudování veřejných překladišť, ovšem státy nepočítají s vynaložením velkých finančních prostředků na jejich výstavbu, a proto je nutné spolehnout se na výstavbu terminálů soukromými subjekty. Skupina AWT by mohla vybudovat terminál i v zahraničí.

Druhou možností je železniční doprava do Asie. Železniční doprava je zde sice finančně náročnější, ale přátelská k životnímu prostředí a časově výhodnější. Právě to je největší výhoda železniční dopravy z Asie, hodí se tedy hlavně pro převoz elektroniky. Negativem zůstává vybudování kvalitní železniční trati Evropa-Asie, nebo spíše jeho rozšíření. Do této trati je nutné investovat, neboť například v Rusku jsou povoleny větší hmotnosti vlaků než v EU, rovněž je zde jiný rozchod železnic. Problémem je také těžkopádný provoz tratí ve státních rukou. Provoz na této trati by byl proto dosti náročný. Na druhou stranu je výhodou opět zázemí PKP CARGO, která na polsko-běloruské hranici rozšířila kapacity překladiště. Znamená to lepší dostupnost zboží do Evropy, a zároveň přístupnější asijský trh. Jiná možnost, jak spolupracovat s asijským trhem je přístav Pireus. Čína si pronajala část řeckého přístavu a rozšiřuje kapacitu terminálu. Díky tomu je tento přístav řeckou bránou pro čínské zboží do Evropy. Z tohoto přístavu proudí čínské zboží právě především po železnici, což znamená velkou příležitost pro železniční dopravce.

Třetím doporučením je přeprava LNG, které se využívá jako palivo především pro nákladní silniční vozidla, nákladní lodě a tankery, ale má využití i v železniční dopravě. V USA, Japonsku nebo Číně se již LNG velmi rozmohlo. V mnoha evropských zemích je rovněž hojně využíváno. LNG má obrovskou perspektivu v nákladní dopravě (dnes jej využívají společnosti DHL, Tesco, Coca-Cola), ovšem pro jeho rozmach je nutné nejprve vytvořit infrastrukturu plnicích stanic. Výhodou pro ČR je její poloha, neboť přes naši zemi projíždí velká část kamionů, tudíž se dá předpokládat, že plnicí stanice zde budou plně využity. Mezi léty 2013-2014 vzrostl obchod s LNG o 4,3 mil. tun. Jednou z možností, jak dopravovat tento plyn, je v cisternách po železnici z terminálů, kterých je v Evropě okolo 20. Právě přeprava LNG z těchto terminálů pomocí železničních cisteren je velkou příležitostí pro AWT ROSCO a.s., neboť LNG je velmi rozšířeno v USA i západní Evropě a je jen otázkou času, než

bude jeho význam oceněn i v České republice. Právě převoz této komodity by mohl pro společnost znamenat strategii zaměření se na úzký segment a získat si tak dominantní postavení při převážení této komodity.

Společnost AWT ROSCO, a. s. si je vědoma situace na trhu, proto jí doporučuji, aby nečekala, až dojde k úplnému útlumu těžby uhlí v MS kraji, ale řešila tuto situaci okamžitě. Příležitostí se nabízí mnoho. Je nutné ovšem, aby vedení společnosti reálně zhodnotilo jednotlivé možnosti a jasně si stanovilo, kterou cestou se bude ubírat. Nejméně „náročnou“ cestou je získávání většího počtu zákazníků ze zahraničí a rozšiřovat portfolio zákazníků, neboť s tím má AWT ROSCO, a. s. zkušenosti, jen je zapotřebí zde vložit větší úsilí. Implementace ostatních navrhovaných strategií s sebou ponese značné změny i vyšší náklady v podobě shánění nových dodavatelů, poznání jiných podmínek na trhu, ale věřím, že vedení společnosti je ochotno toto úsilí vynaložit a nečekat jen na útlum svých aktivit. Jako nejperspektivnější vidím přepravu kontejnerů, ovšem je zapotřebí orientovat se touto cestou rychle a „předběhnout“ konkurenci. V případě, že by se společnost AWT ROSCO a.s. zabývala převozem LNG, mohla by se stát dominantní v přepravách této komodity. LNG je v některých zemích v zárodcích, a proto má společnost čas se na něj připravit.

V první řadě je nutné se ke změně ale rozhodnout, jasně strategii rozvinout a popsat ji, aby bylo jasné všem zainteresovaným zaměstnancům, od jakých úkolů upustit a kterými novými úkony se zabývat. Nebude jednoduché shánět zákazníky v nových odvětvích a opustit komodity, které společnost převáží desítky let, ovšem v této době je to více než nutné.

6. Závěr

Pro každou společnost je důležité zvolit si strategii, aby věděla, jakou cestou se ubírat v měnících se tržních podmínkách. Ve strategii jsou zobrazeny cíle, kterých chtějí vlastníci i management dosáhnout. Strategie je výsledkem provedené strategické analýzy, která byla v této práci aplikována na společnost AWT ROSCO a.s. sídlící v Ostravě a zabývající se pronájmem železničních nákladních vozů.

Cílem diplomové práce bylo po provedení analýz navrhnout společnosti AWT ROSCO a.s. možné strategie.

Práce je rozčleněna do dvou částí: teoretické a praktické. Nejprve byly představeny teoretické poznatky týkající se pojmů, jednotlivých analýz a fází strategického řízení, přičemž bylo čerpáno z odborné literatury. Praktická část práce je rozdělena do tří kapitol. Nejdříve byla představena činnost společnosti AWT ROSCO a.s. Následně byla provedena strategická analýza na společnost. Pro analýzu makrookolí byly použity analýzy PESTLE a „4C“. Pro mikrookolí byla aplikována Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Vnitřní prostředí společnosti bylo rozebráno pomocí finanční analýzy. Následně byly interní silné a slabé stránky a externí příležitosti a hrozby spojeny ve SWOT analýze. V poslední kapitole byly představeny návrhy strategií pro společnost AWT ROSCO a.s. spolu s formulovaným posláním, vizí a několika cíli.

Díky provedeným analýzám bylo společnosti doporučeno využít externích příležitostí pro eliminaci svých slabých stránek. Vzhledem k problémům u zákazníků společnosti se nabízí k využití několik možných variant a záleží pouze na vlastnících a vedení společnosti, kterou z nich zvolí a blíže rozpracuje. Rozhodně by se AWT ROSCO a.s. mělo více zaměřit na zahraniční zákazníky. Nejvhodnější strategií se jeví orientace na intermodální nebo multimodální dopravu, být jejím článkem a pronajímat vozy na přepravu kontejnerů. Pro implementaci zvolené strategie je nejdůležitější, aby se vedení společnosti spolu s vlastníky dohodli na změně převážených komodit a vynaložili k tomu potřebné úsilí.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- 1) BARNEY, Jay B. and William S. HESTERLY. *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson, 2010. ISBN: 978-0132555506
- 2) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. 256s. ISBN: 80-7179-603-4
- 3) DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN:978-80-86929-68-2
- 4) GRANT, M. Robert. *Contemporary strategy analysis*. Chichester: Wiley, 2013. 460p. ISBN: 978-1-119-94188-0.
- 5) GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN: 978-80-265-0032-2
- 6) CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 206 s. ISBN: 80-247-1389-6
- 7) JOHNSON, G., K. SCHOLLES and R. WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy – text and cases*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN: 978-0-273-71192-6
- 8) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení – Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-453-8
- 9) KIERNAN, Matthew J. *Inovuj, nebo nepřežiješ: zásady strategického řízení pro 21. století*. Praha: Management Press, 1998. ISBN: 80-85943-56-5
- 10) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN: 80-7179-321-3
- 11) KOŠTAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN: 80-7226-657-8
- 12) KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3527-6
- 13) LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 153s. ISBN: 80-7329-131-2
- 14) MALLAY, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN:978-80-247-1911-5
- 15) MEIER, Olivier. *Diagnostic stratégique – évaluer la compétitivité de l'entreprise*. Paris: Dunod, 2007. 302p. ISBN: 978-2-10-051653-7

- 16) PORTER, E. Michael. *Konkurenční výhoda (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Viktoria, 199-. 626s. ISBN: 80-85605-12-0
- 17) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2011. 143s. ISBN: 978-80-247-3916-8
- 18) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-367-1
- 19) TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014. 275s. ISBN: 978-80-7400-507-7
- 20) VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700s. ISBN: 80-7261-029-5
- 21) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Zpráva o inflaci IV/2015* [online]. ČNB, 2015, str. 27. ISSN 1804-2457. Dostupné z http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/
- 22) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Zpráva o inflaci I/2016* [online]. ČNB, 2016, str. 2. ISSN 1804-2457. Dostupné z http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2016/2016_I/index.html
- 23) MINISTERSTVO FINANCÍ. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. MF, 2015. ISSN 1804-7971. Dostupné z <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-cervenec-2015-22137>
- 24) MINISTERSTVO FINANCÍ. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. MF, 2015, str. 1. ISSN 1804-7971. Dostupné z <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-rijen-2015-22888>
- 25) MINISTERSTVO FINANCÍ. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. MF, 2016, str. 42. ISSN 1804-7971. Dostupné z <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

Články v odborných časopisech

- 1) JOHÁNEK, Tomáš. Terminál Ostrava-Paskov čeká další rozvoj. *Dopravní noviny* [online]. 2014, roč. 20, č. 4, [cit. 2016-01-19]. ISSN: 1210-1141. Dostupné z

- <http://www.dnoviny.cz/kombinovana-doprava/terminal-ostrava-paskov-ceka-dalsi-rozvoj>
- 2) JOHÁNEK, Tomáš. Zkapalněný zemní plyn v dopravě (LNG) má velkou budoucnost. *Dopravní noviny* [online]. 13.12.2015, [cit. 2016-02-02]. ISSN: 1210-1141. Dostupné z <http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/zkapalneny-zemni-plyn-lng-v-doprave-ma-velkou-budoucnost>
 - 3) JOHÁNEK, Tomáš. CER a Lotyšsko podpořily pozemní spojení z Asie do zemí EU. *Dopravní noviny* [online]. 2015, roč. 20, č. 5, [cit. 2016-01-27]. ISSN: 1210-1141. Dostupné z <http://www.dnoviny.cz/zeleznicni-doprava/cer-a-lotyssko-podporily-pozemni-spojzeni-z-asie-do-zemi-eu>
 - 4) NOVOTNÝ, Radek. Ve střední Evropě začaly fungovat dva koridory pro nákladní železnici. *Logistika* [online]. 2015 [cit. 2016-01-19]. ISSN: 1213-7693. Dostupné z <http://logistika.ihned.cz/c1-64886580-ve-stredni-evrope-zacaly-fungovat-dva-koridory-pro-nakladni-zeleznici>
 - 5) NOVOTNÝ, Radek. AWT zdvojnásobí kapacitu terminálu Ostrava-Paskov na 4800 TEU. *Logistika* [online]. 2015 [cit. 2016-01-19]. ISSN: 1213-7693. Dostupné z <http://logistika.ihned.cz/c1-64886540-awt-zdvojnasi-kapacitu-terminalu-ostrava-paskov-na-4800-teu>
 - 6) NOVOTNÝ, Radek. Z Číny po kolejích až do Pardubic. *Logistika* [online]. 2014 [cit. 2016-02-01]. ISSN: 1213-7693. Dostupné z <http://logistika.ihned.cz/c1-63156220-z-ciny-po-kolejich-az-do-pardubic>
 - 7) NOVOTNÝ, Radek. PKP Cargo vytvoří společný podnik pro železniční spojení s Čínou. *Logistika* [online]. 2015 [cit. 2016-02-01]. ISSN: 1213-7693. Dostupné z <http://ihned.cz/c1-64195730-pkp-cargo-vytvori-spolecny-podnik-pro-zeleznicni-spojzeni-s-cinou>
 - 8) ŠIROKÝ, Jan. Dopravní projekty mezi Čínou a Evropou. *Logistika* [online]. 2009 [cit. 2016-01-27]. ISSN: 1213-7693. Dostupné z <http://logistika.ihned.cz/c1-37418600-dopravni-projekty-mezi-cinou-a-evropou>

Internetové zdroje

- 1) AWT. EU. *Pronájem železničních vozů* [online]. AWT, [cit. 2015-11-5]. Dostupné z <http://www.awt.eu/cs/pronajem-zeleznicnich-vozu/pronajem-nakladnich-zeleznicnich-vozu>

- 2) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2015* [online]. ČSÚ, 2015, [cit. 2016-02-01]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace-8pua9kt0jg>
- 3) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vnitřní migrace v ČR v letech 2001-2007* [online]. ČSÚ [20.12.2014]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/13-1135-08-2001_az_2007-1_1___objem_vnitřního_stehování_v_cr_
- 4) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. ČSÚ, 2016, [cit. 2016-03-10]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- 5) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Okres Karviná* [online]. ČSÚ, 2010, [cit. 5.2.2016]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/xt/okres_karvina
- 6) EVROPSKÁ KOMISE. *Plán jednotného evropského dopravního prostoru* [online]. Europa.eu, str. 30, [cit. 2016-02-03]. Dostupné z http://ec.europa.eu/transport/.../sec-2011-391-unofficial-translation_cs.pdf
- 7) INTER EXPRES servis. *Kombinovaná přeprava* [online]. Interexpres.cz, [cit. 2016-04-04]. Dostupné z <http://www.interexpres.cz/?language=1&page=14%29>
- 8) MINISTERSTVO DOPRAVY. *Rozvoj železniční infrastruktury: Dopravní politika ČR pro období 2014-2020 s výhledem do roku 2050*. [online], MDCR.CZ. [cit. 2015-11-18]. Dostupné z http://www.mdcz.cz/cs/Drazni_doprava/Rozvoj_zeleznicni_infrastruktury/
- 9) MINISTERSTVO DOPRAVY. *Kombinovaná doprava* [online]. Mdcz.cz, 2014, [cit. 2016-02-02]. Dostupné z http://www.mdcz.cz/cs/Drazni_doprava/Kombinovana_doprava/Kombinovana_doprava.htm
- 10) MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI. *Justice: Výpis z obchodního rejstříku* [online]. Justice [2016-03-10]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=61644&typ=PLATNY>
- 11) ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. *Akční plán na podporu hospodářského růstu a zaměstnanosti ČR*. [online], VLADA.CZ. [cit. 2015-11-18] Dostupné z <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/akcni-plan-na-podporu-hospodarskeho-rustu-a-zamestnanosti--125172/>
- 12) Eurostat.eu. *Modal split of freight transport* [online]. Poslední aktualizace 28.9.2015. [Cit. 2016-01-27]. Dostupné z <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tsdtr220&language=en&toolbox=data>

- 13) MILER, Marek a Petr LUKÁČ. Situace v OKD je vážná a navrhovaný osud Dolu Paskov nedůstojný, řekl Mládek. *Aktuálně.cz* [online]. 2015, [cit. 2016-01-20]. Dostupné z <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/situace-v-okd-je-vazna-a-navrhovany-osud-dolu-paskov-nedusto/r~a74fef0c9f4a11e5897e002590604f2e/>
- 14) SZDC.CZ. *Dopravci působící na SŽDC* [online]. Poslední změna 14.12.2015. [Cit. 2016-01-25]. Dostupné z <http://www.szdc.cz/provozovani-drahy/dopravci.html>
- 15) SZDC.CZ. *Podmínky přístupu na ŽDC* [online]. [Cit. 2016-01-26]. Dostupné z <http://provoz.szdc.cz/PORTAL/ViewArticle.aspx?oid=1269233>
- 16) SZDC.CZ. *Výsledky hospodaření SŽDC* [online]. [Cit. 2016-03-30]. Dostupné z <http://www.szdc.cz/o-nas/vysledky-szdc.html>
- 17) STOCH, Milan a kol. Potenciál rozvoje nákladní železniční dopravy v konkurenčním prostředí [online]. Vysoká škola ekonomická, 2013, [cit. 2016-01-22]. Dostupné z http://ksg.vse.cz/wp-content/uploads/2013/10/Stoch_prezentace.pdf
- 18) VESELÁ SCHAUHUBEROVÁ, Markéta. *LNG vs CNG* [online]. Cngplus.cz. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z <http://www.cngplus.cz/lng-vs-cng.html>
- 19) RABOCH, Jiří a Radek PTÁČEK. *Stres, deprese a životní styl* [online]. Ceskenoviny.eu [cit. 2016-01-18]. Dostupné z <http://www.ceskenovinky.eu/2015/05/01/stres-deprese-a-zivotni-styl-v-ceske-republice-podrobnejsi-informace-o-studii/>
- 20) MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ. *Tiskové zprávy* [online]. MF [26.6.2012]. Dostupné z http://www.mzcr.cz/dokumenty/mezinarodni-studie-bohuzel-poukazala-na-spatny-zivotni-styl-deti-a-skolaku-_6442_2501_1.html
- 21) DEMOGRAFIE.INFO. *O demografii: Vývoj* [online]. [cit. 2016-01-18]. ISSN: 1801-2914. Dostupné z http://www.demografie.info/?cz_starnuti=
- 22) ZIKMUND, Martin. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. [online] BUSINESSVIZE.CZ [2015-10-02] Dostupné z <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- 23) MANKELOW, James. Mintzberg's 5Ps of Strategy. [online] MINDTOOLS.COM [2015-08-18] Dostupné z <http://www.mindtools.com/pages/article/mintzberg-5ps.htm>
- 24) VITEJTENAZEMI.CZ. *Nákladní doprava ve světě* [online]. 2013. [Cit. 2016-01-25]. Dostupné z http://vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=nakladni_doprava_ve_svete&site=doprava
- 25) CDCARGO.CZ. *Co nabízíme* [online]. 2014, [Cit. 2016-01-05]. Dostupné z <https://www.cdcargo.cz/ucelene-vlaky>

- 26) UNIPETROLDOPRAVA.CZ. *Nabídka služeb* [online]. [Cit. 2016-01-25]. Dostupné z <http://www.unipetroldoprava.cz/CS/nabidka-sluzeb/pronajem-zeleznicnich-vozidel/Stranky/default.aspx>
- 27) ZSCARGO.CZ. *O nás* [online]. 2016, [cit. 2016-01-26]. Dostupné z <http://www.zscargo.sk/sk/>
- 28) ZSR.SK. *Zoznam dopravcov s platnou zmluvou o prístupe k železničnej infraštruktúre ŽSR* [online]. Poslední změna 6.10.2015. [Cit. 2016-01-26]. Dostupné z http://www.zsr.sk/slovensky/zeleznicna-dopravna-cesta/marketing/dopravcovia.html?page_id=362
- 29) CIT.COM. *Nacco* [online]. 2016, [cit. 2016-02-03]. Dostupné z <http://www.cit.com/products-and-services/transportation-finance/rail-financing/nacco/index.htm>
- 30) MONFERCEREALI.IT. *Chi siamo* [online]. [Cit. 2016-02-03]. Dostupné z <http://www.monfercereal.it/corposiamo.htm>
- 31) GATX.COM. *About GATX Corporation* [online]. 2015, [cit. 2016-02-03]. Dostupné z http://www.gatx.com/wps/wcm/connect/GATX/GATX_SITE/Home/About/

Ostatní zdroje

- 1) Výroční zprávy společnosti AWT ROSCO a.s. 2010-2014
- 2) Interní materiály společnosti AWT ROSCO a.s.

Seznam zkratek

CNG	compressed natural gas
CZK	česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před odečtením daní a úroků
EBT	zisk před zdaněním
EU	Evropská unie
EUR	euro
ERM	Mechanismus směnných kurzů
HDP	hrubý domácí produkt
LNG	liquified natural gas
MF	Ministerstvo financí
MS	Moravskoslezský
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
SQAS	Safety & Quality Assessment System
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty
TEN-T	Transevropská dopravní síť
TEU	twenty-foot equivalent unit
tkm	tunokilometr

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. dubna 2016


.....
Bc. Anežka Kolúchová